

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

І.А. Дмитрієв, К.О. Горова, О.О. Мельниченко

ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Монографія

Харків
ХНАДУ
2018

УДК 338 : 658
Д 53

Рекомендовано Вченою радою ХНАДУ, дозвіл № 5/18/5.5 від 23.02.2018 р.

Рецензенти:

*Анісімова Ольга Миколаївна, доктор екон. наук, професор, завідувач
кафедри інформаційних систем управління Донецького національного
університету імені Василя Стуса, м. Вінниця*

*Махуренко Геннадій Сергійович, доктор екон. наук, професор, завідувач
кафедри підприємництва Одеського національного морського університету*

*Горовий Дмитро Анатолійович, доктор екон. наук, професор, завідувач
кафедри міжнародної економіки Харківського національного автомобільно-
дорожнього університету*

Дмитрієв І.А.

Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах :
монографія / Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. - Х. : ХНАДУ,
2018. - 285 с.

Монографія присвячена розробці методичних підходів і рекомендацій щодо впровадження антикризового управління у діяльність промислових підприємств. У роботі визначено економічну сутність кризи на підприємстві, удосконалено категоріальний апарат антикризового управління, проаналізовано статистичну інформацію стосовно діяльності промислових підприємств, розроблено інтегральний показник оцінки кризового стану, розроблено механізм антикризового управління на промисловому підприємстві, визначено основні критерії оцінки та розроблено методичний підхід до оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві; визначено роль аутсорсингу в антикризовому управлінні та розглянуто можливість виходу вітчизняних промислових підприємств на світовий ринок виробничого аутсорсингу.

Монографія може бути корисною для науковців та фахівців, які займаються питаннями антикризового управління на підприємствах, стабілізацією та покращенням їх господарського стану, аспірантів та студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей.

ISBN 978-617-7555-40-6

УДК 338 : 658

ББК

©Дмитрієв І.А., Горова К.О.,
Мельниченко О.О., 2018

©ХНАДУ, 2018

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Теоретичні аспекти антикризового управління на промислових підприємствах	8
1.1 Економічна сутність кризи та її прояви в діяльності підприємства	8
1.2 Визначення основних понять, пов'язаних з антикризовим управлінням підприємством	35
1.3 Розробка актуальної моделі антикризового управління на промислових підприємствах	53
2. Аналіз економічного стану промислових підприємств у контексті доцільності впровадження антикризового управління їх діяльністю	62
2.1 Виявлення ознак кризових явищ на промислових підприємствах України	62
2.2 Апробація методик оцінювання економічного стану на промислових підприємствах у констатації кризи	80
2.3 Інтегральна оцінка кризового стану промислових підприємств, як інструмент антикризового управління	113
3. Перспективи впровадження антикризового управління на промислових підприємствах	135
3.1 Механізм антикризового управління на промисловому підприємстві	135
3.2 Розробка заходів щодо подолання кризових явищ на промислових підприємствах	149
3.3 Методичний підхід до визначення ефективності антикризового управління на промислових підприємствах	173
4. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні	189
4.1 Місце аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством	189
4.2 Впровадження аутсорсингу маркетингу у діяльність промислових підприємств	203
4.3 Можливість подолання кризового стану промислових підприємств за рахунок виходу на світовий ринок виробничого аутсорсингу	207

Висновки	221
Список використаних джерел	225
Додатки	249

ВСТУП

На даний час підприємства України функціонують в умовах, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, погіршенням ринкової кон'юнктури, послабленням національної валюти та загрозою безпеці країни. Це негативно впливає на господарський стан підприємств та призводить до погіршення фінансово-економічних показників їх діяльності. Особливої уваги заслуговує дослідження тенденції розвитку промислових підприємств України, результати діяльності яких в останні часи значно погіршилися, зважаючи на відсутність ринків збуту, розірвані господарські зв'язки, зношеність основних фондів та відсутність доступних джерел інвестування. Більшість промислових підприємств наразі перебуває у кризовому стані, а деякі з них знаходяться на межі банкрутства, з огляду на що важливим є запровадження ефективного антикризового управління у діяльність промислових підприємств, що сприятиме їх адаптації до умов сьогодення та дозволить стабілізувати господарське становище й відновити потенціал. Розробка науково-практичних рекомендацій з антикризового управління на промислових підприємствах з урахуванням вітчизняних особливостей є актуальним наразі завданням, вирішення якого дозволить закласти фундамент відновлення потужної промислової галузі України.

Різностороннім питанням теоретичного і практичного характеру впровадження антикризового управління у діяльність підприємств присвятили свої дослідження багато вітчизняних і закордонних вчених. Поняття економічної кризи, її види та поширення у діяльність підприємств розглядали такі вчені, як Акофф Р., Бунтян М. А., Гайворонська Ю. Є., Галушко О. І., Дейл Г., Дмитрієв І. А., Єлець О. П., Зомбарт В., Калюжна Ю. В., Кейнс Дж. М., Коротков Е. М., Лігоненко Л. О., Луцький І. М., Манів З. О., Маркс К., Мечлап Ф., Оборська С. В., Пацюк І. В., Планкетт Л., Рудий К. В., Тарасюк М. В., Ткаченко А. М., Туган-Барановський М. І., Хеберлер Г., Хіленко О. О., Чернявський О. Д., Шершньова З. Є., Шварц І. В. Оцінка кризового стану підприємств знайшла своє відображення в працях таких вчених, як Альтман Е., Бівер У., Бочарова Н. А., Вербицька Ю. С., Городня Т. А.,

Даніч В. М., Дядюк М. А., Єніна-Березовська А. А., Зайцева О. П., Кадиков Г. Г., Круглова О. А., Ліс Р., Негашев Є. В., Пархоменко Н. О., Піддубчишин О. М., Сайфулін Р. С., Спрингейт Г., Таффлер У., Терещенко О. О., Федотова К. О., Шеремет А. Д. Сутність та впровадження антикризового управління у діяльність підприємств розглядали Біломістна І. І., Біломістний О. М., Бурій С. А., Василенко В. О., Гринько Т. В., Довгань Д. А., Євсейчев А. І., Жариков В. В., Жариков І. А., Захаренко Н. С., Кошкін В. І., Крамська М. С., Маховка В. М., Мацеха Д. С., Мінаєв Е. С., Негоденко В. С., Пилипчук В. В., Панагушин В. П., Полтораєв А. С., Погребняк А. Ю., Покритан П. А., Сапа Н. В., Солтик Я. В., Уткін Е. А., Хлистун О. А., Шпачук В. В., Щербатих Д., Шкляр В. В., Шпильова В. О., Щепанський Е. В.

Однак при всій важливості проведених досліджень низка положень щодо антикризового управління на промислових підприємствах залишається невизначеною та потребує подальшого дослідження. Відкритим є питання формування моделі антикризового управління на промисловому підприємстві, яка дозволяла б як можна раніше діагностувати появу кризи, місце або бізнес-процес, в якому вона зародилася, та швидко впроваджувати заходи з попередження або подолання кризових явищ, приведення підприємства в нормальний господарський стан. Це й зумовило вибір теми дослідження, визначило предмет і об'єкт дослідження, його мету та завдання.

Метою дослідження є розробка й обґрунтування науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження ефективного антикризового управління на промислових підприємствах.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- визначено економічну сутність кризи на підприємстві, окреслено особливості кризових явищ залежно від стадії життєвого циклу підприємства;
- розроблено класифікацію криз на підприємстві із застосуванням ряду класифікаційних ознак, які було доповнено ознакою «за стадіями операційного циклу»;

- досліджено та удосконалено категоріальний апарат антикризового управління, визначено його поняття, мету, предмет, об'єкт, суб'єктів, завдання, функції та принципи;

- досліджено існуючі моделі антикризового управління та розроблено модель антикризового управління бізнес-процесами підприємства;

- проаналізовано статистичну інформацію стосовно діяльності промислових підприємств, на основі якої визначено, загроза яких криз в умовах сьогодення є найбільш імовірною;

- досліджено підходи до оцінки кризового стану підприємства та проведено оцінку господарського стану промислових підприємств;

- розроблено інтегральний показник оцінки кризового стану та апробовано його на прикладі промислових підприємств;

- розроблено механізм антикризового управління на промисловому підприємстві;

- визначено основні критерії оцінки та розроблено методичний підхід до оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві;

- визначено роль аутсорсингу в антикризовому управлінні та розглянуто можливість виходу вітчизняних промислових підприємств на світовий ринок виробничого аутсорсингу

Об'єктом дослідження є процеси впровадження антикризового управління на промислових підприємствах з позиції доцільності та можливості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо здійснення антикризового управління на промисловому підприємстві.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Економічна сутність кризи та її прояви в діяльності підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються нестабільністю бізнес-середовища, що обумовлено кризовими явищами в економіці держави й окремих її галузях, політичною ситуацією та зовнішньоекономічною діяльністю. Непомітними для суб'єктів підприємницької діяльності не залишилися й політична криза 2004 р., й наслідки світової фінансової кризи 2008 р. Проте нинішні події 2013 - 2016 років, найзначнішими з яких стали різка зміна зовнішньополітичного курсу, часткова окупація території України, проведення антитерористичної операції на сході України, призвели до глибокої суспільної та економічної кризи в країні. Сьогодні із-за невизначеності зовнішньополітичної ситуації та шляхів вирішення існуючих конфліктів, розірвання сталих економічних зв'язків з багатьма країнами пострадянського простору та невпевненості щодо вступу України до нових міжнародних політичних й економічних союзів, виникає реальна загроза поглиблення кризових явищ у вітчизняній економіці. Господарюючі суб'єкти протягом останніх років на собі відчули негативні наслідки такого положення справ, що відобразилися на їх прибутковості та можливості функціонування у нових економічних реаліях.

Зважаючи на це актуальним сьогодні є вивчення впливу кризи на діяльність підприємств і розробка необхідних заходів з її мінімізації й механізму виходу підприємств з кризового становища, в якому вони опинилися. Таке положення спонукає до пошуку ефективних заходів щодо виявлення, попередження та подолання кризових явищ на підприємстві. Тому розробка наукових та практичних засад антикризового управління на сьогодні є важливим практичним завданням. Насамперед, необхідно визначитися з економічною сутністю поняття кризи на підприємстві, її причинами, наслідками та видами.

Аналіз результатів досліджень вітчизняних та закордонних вчених показав різносторонність поглядів щодо визначення поняття кризи. При цьому можна виділити негативний та позитивний підходи до визначення економічної сутності кризи. Прибічники негативного підходу, серед яких Мечлап Ф., Хеберлер Г., Бунятян М. А., Зомбарт В., Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І., Маркс К., Рудий К. В., Варга Є. С., Жарковська О. П., Бродський Б. Є., визначають кризу як загострення протиріч в економічній системі та її оточенні, небажаний стан, погіршення показників діяльності, результат невизначеності, господарський стан, що може призвести до краху підприємства. Але існує і інша думка, якої дотримуються Гайдар Є., Пацюк І. В., Галушко О. І., Акофф Р., Кейнс Дж. М., Барановський О. І., Ткаченко А. М., Єлець О. П., Чернявський О. Д., Шершньова З. Є., Оборська С. В., Туган-Барановський М. І., Богданов О. О., Чухно А. А., Скібіцький О. М., Коротков Е. М., згідно якої криза може привести до позитивних наслідків, що відбувається через оновлення економічної системи та її пристосування до умов сьогодення. Поняття кризи на підприємстві розглядали Манів З. О., Луцький І. М., Планкетт Л., Дейл Г., Шварц І. В., Гайворонська Ю. Є., Штангрет А. М., Шляхенко В. В., Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О., Маховка В. М., Гудзь Т. П., Подольська О. В., Сметанюк О. А., Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Вчені по-різному підходять до визначення цього поняття, називаючи кризу як загрозою функціонуванню підприємству, так і поштовхом до оптимізації його діяльності. Різні погляди на тлумачення поняття кризи та кризи підприємства відображено в Додатку А.

Можна стверджувати, що незважаючи на достатню кількість публікацій щодо визначення поняття кризи на підприємстві, єдиного підходу до нього не існує. З грецької мови «криза» перекладається як поворотний пункт, вихід, різкий, крутий перелам, тяжкий перехідний стан.

Дослідивши класичні погляди вчених на сутність та причини виникнення кризових явищ, можна стверджувати, що в основі кризи лежить зіткнення інтересів різних груп учасників економічних взаємовідносин. К. Маркс вважав джерелом кризи у суспільстві

економіку, що заснована на приватній власності, яка обумовлює виникнення суперечливих інтересів та їх зіткнення [146]. Циклічний процес розпочинається з кризи, продовжується в депресії та поживавленні виробництва і закінчується його розвитком, коли стрімко зростає сукупний попит з метою нагромадження для максимізації прибутку, до чого прагнуть усі капіталісти, здійснюючи масову заміну основного капіталу, що стає причиною наступної кризи та нового економічного циклу. Криза виступає як насильницький метод, за допомогою якого об'єктивний ринковий механізм досягає нових пропорцій порушеної економічної рівноваги [145, 246]. Це твердження наголошує на циклічному характері кризових явищ. Гільфердінг Р. вважає, що кризи у своїй періодичній послідовності - продукти капіталістичного суспільства, тому їх причина має бути в характері капіталу [61]. Шумпетер Й. аналізує економічний розвиток через проблеми прибутку, капіталу, кредиту, відсотка, циклів кон'юнктури і взаємозв'язку із забезпеченням економічного зростання. Економічний розвиток - це перехід від одного рівня рівноваги до іншого, вищого, який реалізується за допомогою творчої інноваційної діяльності підприємця, використанням нових технологій, форм організації виробництва тощо [282]. Таким чином, як фаза розвитку економіки криза передуює переходу системи на новий, більш ефективний в певних умовах господарювання рівень.

Криза в економіці розглядалася вченими, насамперед, як значене погіршення економічних взаємовідносин у суспільстві, як негативне явище, що загрожує функціонуванню економічних систем, як припинення економічного зростання та обернення його на спад. Мечлап Ф. говорить, що мова про кризу йде в тому випадку, коли виникає небажаний стан економічних відносин, нестерпне критичне положення значних шарів населення та виробничих галузей економіки [188]. Деякі вчені визначають кризу через її прояви в економіці та суспільстві. Так Хеберлер Г. визначає кризу як гостру фінансову напругу, паніку, тиск на банки, відтік золота та банкрутства [251]. А Бунятян М. А. - як органічний розлад господарського життя, наслідком якого є втрати доходів та багатств або економічна смерть великої кількості підприємств [46]. А

Колісник М. К., Ільчук П. Г., Відлий П. І. вважають кризу наслідком невизначеності [123].

Ще одним відомим поглядом щодо сутності кризи є її визначення як порушення рівноваги у системі, що неминуче призведе до негативних наслідків у економічному і суспільному житті. Так Рудий К. В. вважає, що криза - це порушення рівноваги у функціонуванні системи фінансових взаємовідносин, що проявляється у нестабільності фінансів підприємств, кредитно-фінансових закладів і різкому падінні ВВП, що призводить до порушення процесу розподілу централізованих фондів держави [214]. При цьому порушення рівноваги відбувається на тлі загострення протиріч між елементами системи. Маркс К. називає джерелом кризи у суспільстві економіку, що заснована на приватній власності і обумовлює виникнення суперечливих інтересів і їх зіткнення [146]. Жарковська О. П., Бродський Б. Є. називають кризою крайнє загострення внутрівиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішнім середовищем [89].

Проте, такий погляд не завжди є вірним, оскільки кризу можна розглядати й як фазу циклу економічного розвитку, що характеризується досяганням піку добробуту, за яким неминуче слідуватиме падіння, що обумовлює неможливість функціонування за старими принципами. Кейнс Дж. М. наполягає на тому, що явище кризи представляє собою раптову різку зміну збільшуваної тенденції на знижувальну, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту як правило не буває [271]. Барановський О. І. вважає кризу переломним моментом у зміні подій і дій, що розвиваються [28]. Тому кризу можна розглядати й як поштовх до встановлення нових взаємовідносин, розвитку, впровадження інновацій. Гайдар Є. відзначає, що криза - механізм очищення економіки від її неефективних складових [129]. Галушко О. І. вважає, що криза призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися [59]. Тому кризу можна розглядати як нормальне явище у розвитку економічних систем, що є частиною економічного циклу. Про це говорять Шершньова З. Є. та Оборська С. В., на думку яких криза є загальною універсальною фазою будь-якого

циклу, період порушення рівноваги [271]. А Туган-Барановський М. І. бачить кризу як сукупність двох хвиль: підвищувальної та знижувальної. Криза виступає як точка переламу підвищувальної та знижувальної хвилі, як закінчення фази підйому і початок фази скорочення і є вихідною фазою економічного циклу [271]. Тому кризу можна розглядати й як передвісник переходу системи до нового витку її розвитку, її вдосконалення та налагодження нових зв'язків. Скібіцький О. М. вважає, що криза – це необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої минулої динаміки вже вичерпано і система або переходить в якісно новий стан, або гине, зміцнюється новою, більш прогресивною [224]. А Коротков Е. М. говорить, що криза представляє собою перелам, будь-яку якісну зміну процесу, перехід від існуючого положення до іншого, що суттєво відрізняється за основними параметрами [22].

Узагальнення поглядів вчених на поняття «криза» наведено в табл. 1.1

Поняття «кризи на підприємстві» вчені трактують перш за все через її негативні наслідки. Манів З. О. та Луцький І. М. стверджують, що економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим [143]. Планкетт Л. та Дейл Г. визначають кризу як розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління [191]. Шварц І. В. вважає, що криза підприємства - безпосередня загроза його функціонуванню, що може проявлятися у фінансовому, організаційному та інших аспектах діяльності підприємства [265]. Проте, такі твердження вказують на кризу, як вже на звершений факт, що спричинив значне погіршення господарської діяльності підприємства, а для забезпечення ефективного управління необхідним є визначення й причин виникнення кризи та можливостей її попередження. Гайворонська Ю. Є. визначає кризу підприємства як вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів всередині підприємства та/або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства [58]. З цього твердження випливає, що основною ознакою кризи можна вважати порушення взаємозв'язку окремих функціональних підрозділів підприємства одного з одним, а також невміння підприємства

оцінювати стан зовнішнього середовища та корегувати свою діяльність згідно його умов.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «криза»

Автор	Сутність поняття «криза»
Мечлап Ф., Хеберлер Г., Бунятян М. А., Зомбарт В.	Небажаний стан економічних взаємовідносин, погіршення життєвого рівня населення, фінансова напруга, банкрутство підприємств. Тобто криза проявляється у погіршенні економічних показників та загрозі функціонування держави та окремих суб'єктів господарювання
Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І.	Ситуативна характеристика, яка є наслідком невизначеності у внутрішньому та зовнішньому оточенні суб'єкта
Маркс К., Рудий К. В., Варга Є. С., Жарковська О. П., Бродський Б. Є.	Порушення рівноваги у функціонуванні системи, виникнення суперечливих інтересів і їх зіткнення, загострення взаємовідносин, насильницьке вирішення протиріч
Гайдар Є., Пацюк І. В., Галушко О. І., Акофф Р.	Процес, що призводить до оновлення, оптимізації системи або її знищення, сприяє адаптації до нових умов господарювання
Кейнс Дж. М., Барановський О. І., Ткаченко А. М., Єлець О. П., Чернявський О. Д.	Переломна подія, яка має негативні або позитивні наслідки й сприяє розвитку, потребує від системи нового реагування
Шершньова З. Є., Оборська С. В., Туган- Барановський М. І.	Період порушення рівноваги, закінчення фази підйому і початок фази скорочення, є вихідною фазою економічного циклу
Богданов О. О., Чухно А. А., Скібіцький О. М., Коротков Е. М.	Форма розвитку економіки, необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої минулої динаміки вже вичерпано і система або переходить в якісно новий стан, або гине, перехід до нової рівноваги в економіці

Аналогічної думки додержуються й Штангрет А. М. та Шляхенко В. В., наголошуючи, що для підприємства важливо налаштовувати свою діяльність згідно до ринкової ситуації, на їх думку криза - накопичення розбіжності між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ і погіршення фінансового стану [281]. Проте, такі проблеми можуть бути викликані неефективністю управління підприємства чи недосконаліми маркетинговими дослідженнями. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. визначають кризу, як пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану

підприємства [140]. Тобто криза розглядається як порушення певного стану рівноваги підприємства з зовнішнім середовищем. А Василенко В. О. вважає, що криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [48]. Це свідчить про внутрішні протиріччя окремих структурних елементів підприємства між собою. Цю думку розвиває Маховка В. М., визначаючи кризу як максимальне загострення протиріч у системі управління підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що не дозволяє забезпечити його ефективне функціонування, реалізувати господарську діяльність на принципах самокупності та самофінансування, досягати поставлених цілей і потребує зміни традиційних підходів до процесу управління для формування ключових факторів успіху [148]. Наведені твердження вказують на загострення протиріч як головну причину кризи, проте, не вказують чому саме вони виникають. Гудзь Т. П. розглядає кризу, як дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, породжений циклічним розвитком, що веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів [70]. А Подольська О. В. вважає, що криза на рівні підприємства - це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку [194]. Тобто вчені наголошують на циклічній природі кризових явищ. Розглянуті визначення поняття «криза» вказують лише на її негативний бік для підприємства, що проявляється в зниженні обсягів реалізації, погіршенні фінансового стану, порушенні господарських зв'язків. Але через кризові явища можна досягти і розвитку підприємства. Неможливість функціонування за старими принципами спонукатиме керівництво до пошуку нових можливостей та зв'язків. Сметанюк О. А. стверджує, що криза підприємства виступає як сукупність ситуацій, викликана екзо- та ендегенними факторами, яка порушує рівновагу системи підприємства та з часом може призводити до зміни

організаційного, економічного та виробничого механізму функціонування [255]. Ткаченко А. М. та Калюжна Ю. В. вважають, що криза – об’єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися, або при успішному менеджменті до оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір [238]. Тому, до яких наслідків призведе криза на підприємстві залежатиме від того, які міри здійснить керівництво для її подолання та пристосування до нових умов господарювання.

Сьогодні важливим є розуміння того, що криза виникає на стадії життєвого циклу підприємства, коли фаза зростання змінюється падінням головних господарських показників підприємства. Проте, в реаліях господарювання, що характеризуються швидкоплинними умовами ведення бізнесу, ринковою кон’юктурою, науково-технічним прогресом та віртуалізацією економіки, підприємство вже може розвиватися не за класичною схемою життєвого циклу, а за зовсім іншими принципами. Як показує практика в еру інформаційного суспільства важливим є постійне відстеження новацій та активне впровадження їх у діяльність підприємства, змінюючи не тільки характеристики продукції, а й організацію бізнесу, фінансову політику, відносини з покупцями тощо. Тому доцільно розглядати кризові явища на підприємстві в розрізі не його життєвого циклу, а в розрізі його бізнес-процесів.

Можна сказати, що криза на підприємстві - це стан підприємства, що характеризується різким погіршенням господарських показників його діяльності, викликаний загостренням протиріч підприємства з зовнішнім середовищем, або у його внутрішньому середовищі, що спричинені невідповідністю виконання окремих бізнес-процесів підприємства, серед яких управління, маркетинг, постачання, виробництво, збут, проведення розрахунків, сучасним умовам господарювання, що різко змінилися внаслідок інноваційного або інформаційного розвитку. Криза - необхідність переосмислення та переорганізації виконання окремих бізнес-процесів у відповідності з поточними умовами

господарювання, що сприятиме подальшому розвитку підприємства.

Виникнення кризи на підприємстві може бути зумовлене багатьма причинами. В.В. Пилипчук, наприклад, загальною причиною економічної кризи вважає нестачу того чи іншого ресурсу або недоліки в організаційно-управлінській діяльності з комбінування та використання наявних ресурсів. У зв'язку з цим він виділяє такі риси кризи в економіці [188]:

- недостатність наявного набору реальних ресурсів для досягнення цільової установки;
- недостатність фінансових джерел для здійснення тих чи інших функцій, необхідних для досягнення визначених цілей;
- недостатність доходів для фінансування необхідних виробничих витрат та оплати боргів;
- віддача від набору реальних ресурсів дорівнює їх найбільш вузькій ланці, всі ресурси, що застосовуються зверх цього, в даному конкретному наборі являють собою їх марне витрачання;
- незбалансування доходів та витрат у часі.

Ткаченко А. М. та Калюжна Ю. В. виділяють такі умови виникнення кризи та шляхи їх подолання (табл. 1.2).

Щодо факторів, які можуть спричинити кризу на підприємстві, то Топій І. І. та Кіндрат І. Ю. пропонують поділяти їх на ендегенні та екзогенні (рис. 1.1). Вчені вважають, що причиною кризи на підприємстві можуть стати управлінські, фінансові, кадрові, інформаційні, маркетингові, збутові та виробничі фактори з джерелом походження на підприємстві, а також зовнішні фактори, до яких відносяться фінансово-економічні, соціальні й ринкові. Проте, не слід забувати, що криза є закономірним етапом циклу розвитку економічної системи. Шпитхофф А. вважає, що циклічна схема включає такі стадії: спад, перший підйом, другий підйом, пік, нестача капіталу, криза. Харвард А. Е. виділяє такі стадії економічного циклу, як депресія, відтворення, процвітання, фінансова напруга, виробнича криза [249].

Умови виникнення кризи

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	- потреба модернізації і реструктуризації підприємств; - глобальна рецесія, економічна депресія; - перевиробництво; - циклічність економіки
Суб'єктивні	- досвід; - професійний рівень; - волонтаризм в управлінні; - психологічні фактори
Внутрішні	- на рівні держави - на рівні підприємства
Зовнішні	- міжнародна співпраця; - міжнародна конкуренція; - міжнародні санкції
Природні	- катаклізми природного походження
Техногенні	- управлінські рішення; - протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу

Шершньова З. Є., Оборська С. В. вважають, що у складі економічного циклу середньої тривалості розрізняють чотири послідовні фази: криза (рецесія); застій (депресія); пожвавлення; піднесення (експансія) [271]. Пилипчук В. В. відзначає, що класичний цикл суспільного відтворення складається з чотирьох фаз: криза (спад), депресія (стагнація), пожвавлення, підйом (бум) [188]. Таким чином, криза є важливим етапом циклу економічного розвитку, який передуює оновленню системи та подальшому розвитку.

Сама криза також має циклічний характер. Кристек У. виділяє такі стадії кризового процесу: потенційна криза, латентна/прихована криза, гостра долана криза, гостра нездоланна криза [130]. Беляев А. А. вважає, що кризи проходять декілька етапів: латентний (приховане накопичення передумов), депресію (нижня рівновага) і пожвавлення (досягнення до кризового стану) [31].

Топій І. І., Кіндрат І. Ю. виділяють такі фази (стадії) кризи на підприємстві [240]:

- зародження кризи, характеризується незначним відхиленням окремих показників діяльності підприємства від запланованих, нормативних, середньогалузевих;

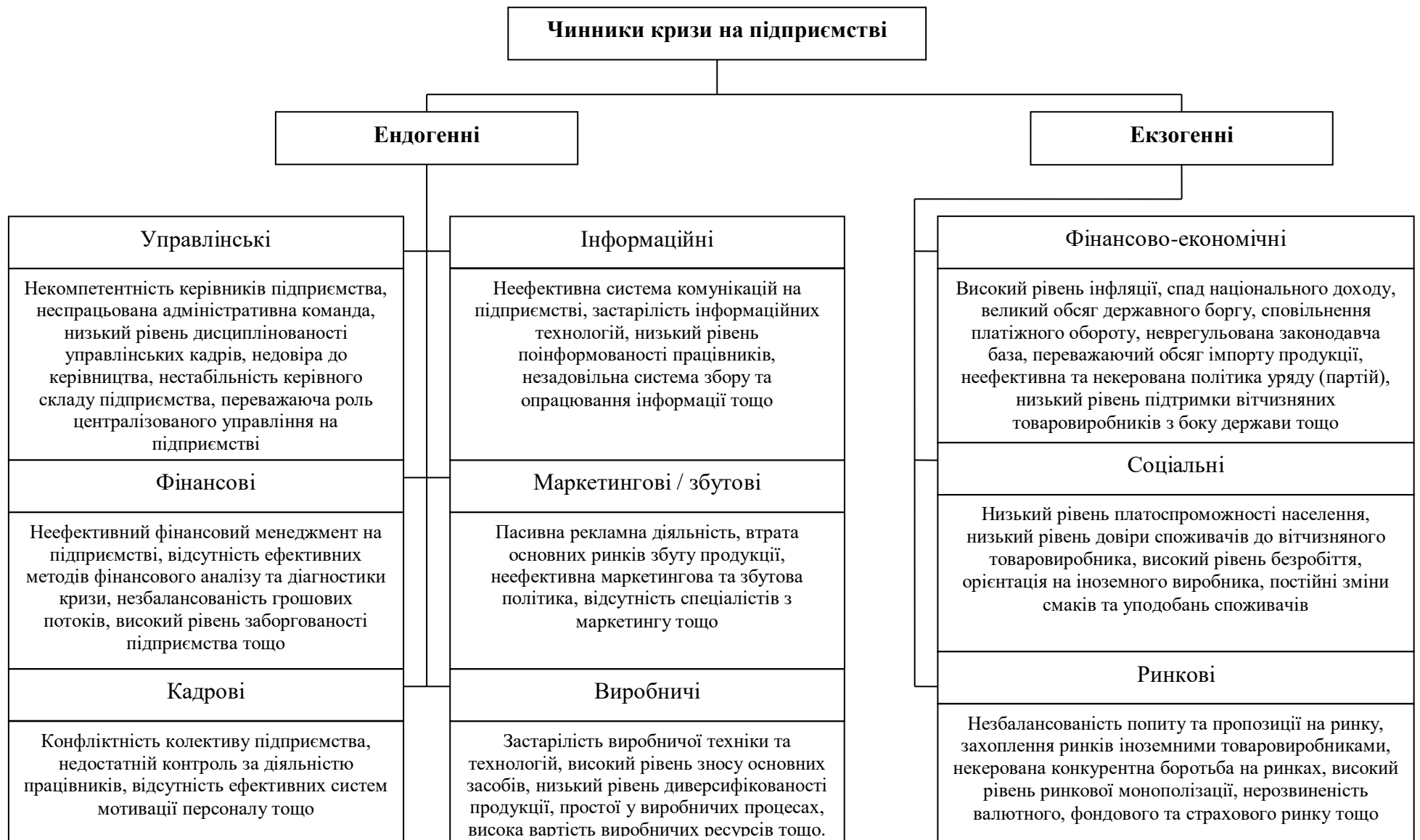


Рисунок 1.1 - Чинники кризи на підприємств

- розвиток кризи, проявляється як відхищення більшості показників господарської діяльності підприємства від запланованих, нормативних, середньогалузевих;

- пік кризи, характеризується розбалансованістю грошових потоків підприємства, відхиленням усіх показників діяльності підприємства від запланованих, нормативних, середньогалузевих.

Можна вважати, що кризи формуються як під впливом циклічного розвитку економіки світу, країни або галузі, так і залежать від стадії розвитку підприємства. Шершньова З. Є., Оборська С. В. вважають, що на противагу макроекономічному підходу, згідно з яким криза визначається як фаза економічного циклу, мікроекономічний підхід виокремлює «життєвий цикл» підприємства, попиту, технології та товару в їх взаємозв'язку та взаємозумовленості. Характерною особливістю будь-якої кризи — загальної економічної чи кризи окремого підприємства є те, що вона завжди тісно пов'язана з іншими кризами, що відбуваються одночасно з нею. Адже, з одного боку, загальна економічна криза тягне за собою кризи у галузі, на підприємстві, а з іншого — кризи на підприємствах у сукупності призводять до формування загальної економічної кризи [271]. Іванюта С. М. також наголошує на необхідності врахування життєвого циклу організації при запобіганні кризовим явищам. Він вважає, що життєвий цикл підприємства може бути виражений основними фазами життєдіяльності та загрозами виникнення кризових ситуацій [104]:

- на фазі “народження підприємства” кризова ситуація може виникнути в результаті відсутності адаптованої до зовнішнього середовища системи управління через недостатній рівень професіоналізму лідера та управлінської команди, відсутність мотиваційних чинників, стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень, стійких внутрішньогосподарських зв'язків та низької дисципліни праці, аморальності;

- на фазі “дитинства і юності” кризова ситуація може виникнути в результаті відсутності механізму управління витратами і прибутком через неповну інформацію про витрати виробництва, грошові надходження, якість сільськогосподарської продукції, наявність кредиторської і дебіторської заборгованостей,

недостатнього оперативного і фінансового аналізу, негативної дії ефекту операційного важеля, форс-мажорні обставини;

- на фазі “зрілості” кризова ситуація може виникнути в результаті порушень в системі координації і регулювання функцій управління через надмірну залежність від кредиторів, недостатність власного капіталу, оборотних засобів, порушення трудової дисципліни, низького рівня професіоналізму управлінської команди;

- на фазі “старіння підприємства” кризова ситуація може виникнути через відсутність модернізації, диверсифікації, маркетингової стратегії, інновації виробництва та відсутності системи упередження і реагування.

Беляев А. А. вважає, що при антикризовому управлінні слід розглядати дві тенденції існування соціально-економічних систем: функціонування та розвиток. Функціонування - це підтримання життєдіяльності соціально-економічної системи в заданих параметрах, що визначають її цілісність і якісну визначеність. Розвиток - це придбання нової якості, що зміцнює та поглиблює виживаність та життєздатність соціально-економічної системи в умовах змінного внутрішнього та зовнішнього середовища. Функціонування стримує розвиток, проте є його передумовою. Розвиток, з одного боку, порушує стійкість функціонування, з іншого боку, робить його більш стабільним і тривалим. Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, що відображає періодичну появу криз [31].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що з одного боку криза підриває стабільність функціонування підприємства, а з іншого боку - стимулює його розвиток. У результаті лише найбільш ефективно господарюючі суб'єкти з кризових явищ оточуючого середовища зможуть дістати користь для своєї діяльності і перейти на новий етап розвитку, а підприємства, що не прагнуть до змін у відповідності з поточними реаліями, змушені будуть припинити свою діяльність. Такі висновки свідчать про необхідність дослідження життєвого циклу підприємства при прагненні уникнути негативних наслідків кризових явищ (рис. 1.2).

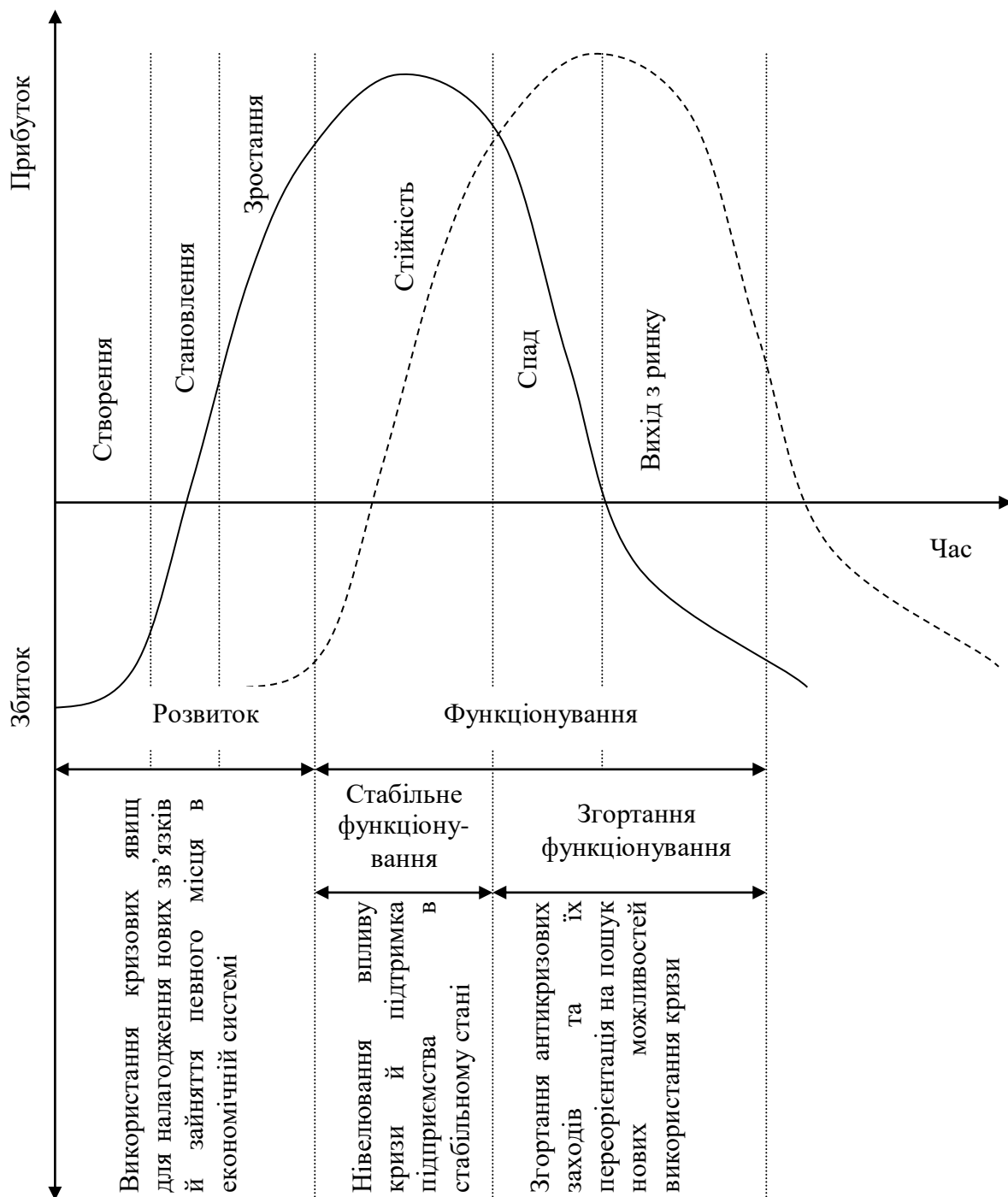


Рисунок 1.2 - Роль кризи й антикризових заходів на різних стадіях життєвого циклу підприємства

При розгляді кризи на підприємстві та розробці антикризових заходів з урахуванням життєвого циклу підприємства нами пропонується його стан розглядати на стадіях розвитку, стабільного функціонування та згорання функціонування. На стадії розвитку підприємство повинно антикризові заходи спрямовувати на

вивчення можливих наслідків кризи, змін економічної ситуації і взаємозв'язків між елементами економічної системи і з користю для себе використовувати ситуацію для зайняття місця на ринку і здійснення стрибка у своєму розвитку. Досягнувши стадії стабільного функціонування, підприємство має спрямувати зусилля на нівелювання впливу кризи для забезпечення максимальної стабільності своєї діяльності. На стадії згортання функціонування підприємству доцільно скоротити антикризові заходи й перерозподілити ресурси, що на них витрачаються, на пошук нових шляхів використання зовнішніх умов для здійснення нового витку свого розвитку.

Складність поняття кризи на підприємстві сприяла появі цілої низки ознак та видів, за якими проводяться класифікації криз в антикризовому управлінні. Дослідженнями видів криз займалися такі вчені, як Шершньова З. Є., Оборська С. В., Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О., Маховка В. М., Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В., Беляєв А. А., Коротков Е. М., Пилипчук В. В., Жарковська О. П., Бродський Б. Є., Маренков Н. Л., Касьянов В. В., Топій І. І., Кіндрат І. Ю., Тур О. В., Вовк В. Я., Степаненко О. П., Майборода О. Є., Грищенко О. В. Різноманіття поглядів щодо визначення видів криз викликає необхідність їх узагальнення та розробки класифікації відповідної до реалій сучасної вітчизняної економіки.

Для успішного виявлення та подолання кризових явищ на підприємстві необхідною є їх класифікація. Аналіз літературних джерел показав наявність різноманіття підходів до класифікації криз та досить велику кількість класифікаційних ознак (табл. 1.3).

Найпоширенішою є класифікація криз за сферою походження. Ситник Л. С. відокремлює економічну, управлінську та технічну кризи [223]. Козик В. В., Андрушко О. Б. виділяють економічну, соціальну, організаційну, психологічну та технологічну кризи [122].

Тарасенко Ю. В. та Григорова З. В. виділяють економічну, фінансову, соціальну, політичну, організаційну, технологічну, адміністративно-законодавчу, виробничу, комерційну, геополітичну, природню та екологічну кризи [236].

Таблиця 1.3

Класифікаційні ознаки видів криз

Автор	Джерело	Класифікаційні ознаки
1	2	3
Беляєв А. А.	[31]	за характером і структурою відносин в соціально-економічній системі; за причиною виникнення; за характером взаємовідносин людини з природою; за ступенем впливу на людину; за ступенем впливу на компоненти системи; за рівнем прозорості та передбачувальності; за характером наслідків
Шершньова З. Є., Оборська С. В.	[271]	за можливістю прогнозування; за ступенем реалізації; за адекватністю часу прийняття рішення в антикризовому управлінні; за мірою впливу на функціонування суб'єктів управління; за причинами виникнення; за часовою характеристикою; за ступенем впливу на діяльність підприємства; за рівнем та глибиною розвитку, причинами та місцем виникнення
Пилипчук В. В.	[188]	за стратегічним розвитком підприємства; за стадією життєвого циклу підприємства; за причинами кризи; за агрегованим станом кризи; за цілями підприємства
Маренков Н. Ю., Кас'янов В. В.	[144]	за масштабом прояву; за часовою характеристикою; за випадковістю; за характером виникнення
Коротков Е. М.	[22]	за масштабом прояву; за структурою відносин в соціально-економічній системі; за причиною виникнення; за можливістю передбачення; за ступенем прозорості; за ступенем впливу на діяльність підприємства; за фактором часу; за можливістю управління
Еш С. М.	[87]	за рівнем та глибиною розвитку; за структурою відносин в соціально-економічній системі
Козик В. В., Андрушко О. Б.	[122]	за масштабом прояву; за структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики; за характером виникнення; за фактором виникнення кризи; за стадією життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза; за ступенем наслідків; за фазою розвитку; за рівнем управлінського впливу на кризу; за локальною сферою прояву
Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В.	[238]	за джерелами генерування; за масштабами охоплення; за структурними формами; за ступенем впливу на діяльність підприємства; за періодом протікання; за наслідками
Топій І. І., Кіндрат І. Ю.	[240]	за масштабами прояву; за масштабами охоплення проблем; за структурою відносин у соціально-економічній системі; за причинами виникнення; за можливістю прогнозування; за способом протікання; за глибиною протікання; за періодом протікання; за характером; за ступенем поширення; за крайною виникнення; за етапами життєвого циклу; за цілями підприємства; за агрегованим станом; за інтенсивністю дії; за наслідками впливу; за ступенем керованості; за причинами виникнення; за сегментацією; за повторюваністю; за кумулятивністю; за одночасністю походження; за реальністю виникнення; за ймовірністю виникнення; за можливістю діагностування; за можливістю побороення; за схожістю; за універсальністю; за періодом прояву; за можливістю трансформації

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Тур О. В.	[242]	за причинами виникнення; за джерелами походження; за масштабами впливу; за широтою захоплення; за місцем виникнення; за рівнем виникнення; за сферою виникнення; за станом протікання
Ситник Л. С.	[233]	за аспектом діяльності підприємства; за тривалістю збереження ситуації; за ступенем керованості; за можливістю прогнозування строків і чинників; за характером впливу на підприємство; за масштабом; за характером виникнення; за характером походження
Вовк В. Я.	[56]	за часом впливу; за чинниками виникнення; за етапом розвитку; за спеціальними функціями управління; за можливістю прогнозування; за можливістю подолання; за інтенсивністю впливу
Степаненко О. П.	[231]	за масштабом кризи; за рівнем управлінського впливу; за рівнем впливу наслідків; за тривалістю; за характером перебігу
Маховка В. М.	[148]	за належністю до країни функціонування; за рівнем виникнення; за причиною виникнення; за часом впливу; за можливістю подолання; за можливістю прогнозування; за наслідками; за етапом розвитку; за чинниками виникнення; за ступенем реалізації; за ступенем системності; за глибиною; за характером і джерелом походження; за сферою походження; за адекватністю і наявністю часу прийняття рішення з антикризового управління; за інтенсивністю впливу; за структурою відносин у соціально-економічній системі та диференціації її розвитку; за темпами розгортання кризового стану; за ступенем розгортання кризового стану; за цілями підприємства в зв'язку з кризою; за впливом на загальний розвиток підприємства
Майборода О. Є.	[142]	за рівнем виникнення; за причинами виникнення; за місцем виникнення; за можливістю систематизації; за можливістю прогнозування; за своєчасністю прийняття рішень; за ступенем впливу на наслідки діяльності підприємств
Грищенко О. В., Проноза П. В.	[69]	за ступенем поширення; за типом розвитку країн; за сектором; за інфраструктурою фінансового сектора; за інституціями фінансового сектора; за сферою реального сектору; за тривалістю; за рівнем впливу; за рівнем системності; за формою прояву; за можливістю виявлення; за характером; за етапом життєвого циклу; за масштабом.

1	2	3
Тарасенко Ю. В., Григорова З. В.	[236]	за належністю до країни функціонування суб'єкта управління; за рівнем виникнення; за сферою походження; за причинами виникнення; за ступенем системності; за можливостями прогнозування; за ступенем реалізації; за ступенем впливу на функціонування суб'єктів управління; за масштабом охоплення; за проблематикою; за передбачуваністю; за прихованістю; за глибиною та гостротою впливу; за тривалістю; за формою прояву

Проте, геополітичну кризу до цього класифікаційного признаку включати недоцільно, оскільки такий вид криз відображає скоріш географічне поширення кризи, ніж сферу її походження. Також слід виключити із класифікації комерційну та фінансові кризи, оскільки вони є випадками економічних криз. Тому за сферою виникнення необхідно виділити такі види криз:

- економічні, які відображають гострі протиріччя в національній економіці в цілому, в економіці окремого регіону або економічному стані окремого підприємства; до них відносяться кризи виробництва та реалізації товару, кризи ділових взаємовідносин підприємства з його контрагентами, кризи платоспроможності та конкурентоспроможності; їх наслідком може стати різке зниження обсягів виробництва та реалізації товарів та послуг, зменшення завантаженості виробничих потужностей та вивільнення працівників, порушення платіжної дисципліни та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, втрата конкурентних переваг підприємством;

- соціальні, які виникають при загостренні протиріччя чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень на підприємстві, серед яких працівники, профспілки, менеджмент; їх наслідком можуть стати страйки, порушення графіку роботи підприємства, неможливість вироблення єдиної стратегії розвитку підприємства, саботаж управлінських рішень, порушення виплат заробітної плати;

- політичні, які відбивають протиріччя у політичному устрої суспільства, між різними політичними групами при управлінні державою, класами населення; їх наслідком може стати криза політичного устрою держави, неспроможність органів державної

влади здійснювати ефективне управління країною та формування геополітичних зв'язків, порушення реалізації інтересів різних верств населення;

- організаційні, які проявляються як кризи поділу і інтеграції діяльності розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів підприємства; можуть проявлятися у вигляді неефективного розподілу повноважень та відповідальності всередині організації, недоцільного відокремлення адміністративних одиниць в якості філіалів, представництв, дочірніх фірм, недосконалої організаційної структури управління, порушення ієрархії та функціональних зв'язків між рівнями управління та центрами відповідальності;

- психологічні, які виступають у вигляді порушення соціально-психологічного клімату суспільства, колективу чи окремої групи; можуть проявлятися у вигляді масового стресу або почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою у працівників або незацікавленості в неї, погіршенні мікроклімату в колективі, відсутності корпоративного духу в організації;

- технологічні, які виявляються у вигляді суперечностей між тенденціями технологічного розвитку підприємства, його можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях; виникають у вигляді застосування старих технологічних ідей, несумісності технологічних виробів, відчуженні нових технологічних рішень, використанні застарілого обладнання та технологій, що не дозволяють випускати сучасну якісну продукцію;

- інформаційні, які проявляються у вигляді суперечностей підприємства з його інформаційним полем; можуть проявлятися у вигляді недостатньої інформованості підприємства про стан справ у зовнішньому оточенні підприємства та положенні у самій організації, неефективній організації інформаційних потоків на підприємстві, використанні неактуальних інформаційних систем та ресурсів, низькій швидкості передачі інформації всередині організації;

- адміністративно-законодавчі, що представляють собою суперечності між адміністративно-законодавчою діяльністю органів

державної та місцевої влади та господарюючими суб'єктами; можуть проявлятися у випадку реалізації непередбачених адміністративних рішень, що занадто обмежують діяльність підприємств, а також у випадку швидких або неочікуваних змін законодавства.

Окрім сфери походження важливим є й визначення сутності криз, а саме природної, суспільної або екологічної. Такої класифікації дотримуються Коротков Е. М. [22], Топій І. І., Кіндрат І. Ю. [240], Маховка В. М. [148]. Природні кризи викликані кліматичними, географічними та природними умовами. Їх можуть спричинити кліматичні зміни та стихійні лиха. Суспільні кризи породжуються порушенням суспільних відносин у всіх видах їх прояву. Екологічні кризи є виникають при недоброчесній взаємодії людини, її господарської діяльності та природи, проявляються у погіршенні природних умов в результаті діяльності людини. Їх результатом може стати виснаження природних ресурсів, викід шкідливих речовин у навколишнє середовище та його забруднення, використання шкідливих для навколишнього середовища технологій. До того ж необхідно розподіляти кризи й за характером виникнення, оскільки кризи можуть бути штучними, тобто створеними з певною метою, та стихійними, що залежать від форс-мажорних обставин.

Наведені вище кризи можуть виникати на різних рівнях у суспільстві, починаючи від окремого господарюючого суб'єкта до усього світу. Ситник Л. С. виділяє глобальні та локальні кризи [233], а Козик В. В., Андрушко О. Б. - загальні та локальні [122] Тур О. В. за цією ознакою відокремлює мікроекономічні, макроекономічні та міжнародні кризи [242]. Топій І. І., Кіндрат І. Ю. розподіляють кризи на глобальні, міжнародні, світові, регіональні, національні, місцеві, галузеві та підприємства [240]. На наш погляд, доцільно за рівнем виникнення виділяти глобальні (виникають у декількох країнах або в усіх країнах світу, впливають на підприємства всього світу), державні (виникають на державному рівні та охоплюють всю країну, впливають на підприємства окремої держави), регіональні (обумовлені специфікою розвитку і управління окремими регіонами всередині країни, впливають на підприємства окремого регіону), міжгалузеві (виникають між

різними галузями, впливають на підприємства, що відносяться до цих галузей), галузеві (виникають у певній галузі, охоплюють підприємства цієї галузі), підприємства (виникають на рівні підприємства, організації, фірми, приватної особи).

Для ефективного управління слід враховувати, що криза не завжди є помітною на підприємстві. На етапі зародження кризи, коли вона ще знаходиться у прихованій стадії і не має значного впливу на результати діяльності підприємства, керівництво може не оцінити її глибину та не вжити превентивних заходів, тоді як на етапі розвитку кризи, коли вона вже є явною, необхідно буде проводити заходи з усунення її наслідків. Тому необхідно класифікувати кризи за ступенем прозорості. Грищенко О. В., Тарасенко Ю. В., Григорова З. В. виділяють явні та латентні (приховані) кризи. Явні протікають помітно і легко, а латентні характеризуються тривалим накопиченням негативних явищ та їх помірним і поступовим проявом, протікають відносно непомітно, тому є найбільш небезпечними [69, 236]. Маховка В. М. також виділяє потенційні кризи, що можуть виникнути при настанні певних сприятливих умов [148].

Важливим є й період, на який затягується криза. Тому необхідно класифікувати кризи за часовою характеристикою на короткострокові, які тривають до 1 року, середньострокові, які тривають від 1 до 5 років, та довгострокові, які тривають більше 5 років. Такої класифікації дотримуються Степаненко О. П. [231], Вовк В. Я. [56], Ситник Л. С. [223], Маренков Н. Ю., Кас'янов В. В. [144]. З тривалістю кризи тісно пов'язана і причина та закономірність її виникнення. Так, тривалість криз, що спричинені економічними циклами цілком можливо спрогнозувати, в той час як кризи, обумовлені іншими факторами, наприклад, політичною нестабільністю, що закономірно потягне за собою кризові явища у суспільстві, триватимуть до моменту усунення їх причини. Таким чином, за випадковістю кризи поділяються на випадкові, що відбуваються під впливом випадкових обставин, закономірні, які є результатом закономірностей, що проявляються в природі та суспільстві та циклічні, які виникають через певні проміжки часу, мають чітко встановлені фази розвитку [144, 148, 242].

Для розуміння сутності кризових явищ, з якими стикається підприємство, та розробки механізму з їх подолання та попередження необхідно визначити джерело виникнення кризи відповідно до підприємства - всередині або ззовні нього. Тому за джерелами виникнення кризи відносно підприємства їх прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні. Внутрішню кризу спричиняють фактори, що залежать від підприємства. Формування та інтенсивність прояву такої кризи спостерігається безпосередньо на конкретному підприємстві. Зовнішню кризу спричиняють фактори, що не залежать від діяльності підприємства. Виникнення та інтенсивність прояву такої кризи здійснюється в зовнішньому середовищі підприємства. За таким принципом кризи поділяють Грищенко О. В. [69], Тарасенко Ю. В., Григорова З. В. [236], Беляєв А. А. [31], Тур О. В. [242], Степаненко О. П. [231], Маховка В. М. [148], Майборода О.Є. [142]. До того ж будь-яка криза може бути спричинена такими факторами, як невизначеність, суб'єктивні чинники (наприклад, особистісні характеристики менеджера, що аналізує можливість виникнення і ступінь небезпеки кризи) та недостатня інформація для прийняття рішень, в тому числі об'єктивна неможливість врахування всіх параметрів, необхідних для прийняття оптимальних рішень. При цьому криза може охоплювати як всю соціально-економічну, тобто бути загальною, або частину соціально-економічної системи, тобто бути локальною [87, 122, 144, 148, 233, 240, 249].

Для розуміння, до виникнення яких саме криз схильне підприємство, необхідно враховувати, на якій стадії життєвого циклу воно знаходиться. Залежно від стадії циклу підприємства, на якій виникла криза кризи доцільно поділяти на кризи росту, стагнації та занепаду. Причиною кризи росту є брак ресурсів, як технічних, технологічних, людських, фінансових, так і інформаційних й інноваційних, необхідних для забезпечення зростання підприємства відповідно до вимог ринку та власних амбіцій. Причиною кризи стагнації є відсутність перспектив розвитку підприємства. Криза занепаду виникає при безперспективності роботи підприємства та необхідності прийняття рішення про повне його оновлення або вихід з ринку [122, 240]. Такий підхід дозволяє підвищити імовірність прогнозування

виникнення криз. Проте, не всі кризи можна визначити заздалегідь. За можливістю передбачення кризи поділяються на передбачувальні та несподівані. Передбачувальні настають як етап розвитку, можуть бути прогнозовані та викликаються об'єктивними причинами накопичення факторів виникнення кризи. Найчастіше вони є циклічними. Їх виникнення піддається прогнозуванню на основі існуючих теорій та знань. Несподівані кризи найчастіше є результатом грубих помилок в управлінні або впливу природних явищ. Оскільки такі кризи є результатом форс-мажорних обставин, то важко спрогнозувати імовірність їх виникнення, оскільки для цього не вистачає інформації та знань [56, 142, 223, 236, 240]. Окрім грамотного прогнозування важливим є й можливість підприємства впливати на протікання кризи, проте, не кожною кризою підприємство здатне управляти. Тому за можливістю управління кризи поділяються на керовані та некеровані. Керованим є кризовий процес, що піддається управлінському впливу, а напрямок і характер некерованого кризового процесу неможливо змінити в результаті управлінського впливу [233, 231, 240]. До того ж не кожному кризу підприємство здатне самотійно подолати. За можливістю поборення кризи поділяються на ті, які підприємство може подолати власними силами, за рахунок допомоги певних зовнішніх сил та ті, які неможливо подолати [56, 148, 240].

При розробці антикризових заходів необхідно розуміти, який вплив криза здійснюватиме на підприємство. Топій І. І., Кіндрат І. Ю., Вовк В. Я., Маховка В. М. за інтенсивністю дії виділяють сповільнені, інтенсивні, реактивні кризи. Сповільнені кризи повільно впливають на підприємство. Інтенсивні кризи характеризуються поступово посилюючим впливом на підприємство. Реактивні кризи визначаються високою швидкістю охоплення підприємства [56, 148, 240]. При цьому необхідно враховувати й ступінь розгортання кризового стану. За цією ознакою кризи поділяються на початкові, наростаючі, спадаючі, депресуючі. Для початкової кризи характерні незначні погіршення економічних показників, що пов'язані з окремою кризою. Для наростаючої кризи характерні значні погіршення економічних показників, а також системний характер прояву кризових явищ. За спадаючої кризи на зміну значних погіршень економічних

показників з часом наступають покращення їхніх значень. Для депресуючої кризи характерна практична відсутність будь-яких позитивних змін у тенденціях макроекономічних показників в умовах зруйнованої економіки [148].

Для підприємств, яким кризових явищ уникнути вже не вдасться, необхідно чітко розуміти, до яких наслідків криза призведе та як вона вплине на підприємство. Насамперед за ступенем впливу на діяльність підприємства кризи слід розподілити на легкі, важкі, катастрофічні, що відображено в працях Шершньової З. Є., Оборської С. В. [271], Козика В. В., Андрушко О. Б. [122]. Легкі кризи протікають легко та безболісно для підприємства та напряду не загрожують його функціонуванню. Такі кризи піддаються прогнозуванню та не завдадуть значної шкоди при проведенні на підприємстві антикризових заходів. Важкі кризи можуть призвести до руйнування структури соціально-економічної системи підприємства, їх важко прогнозувати, вони протікають складно та нерівномірно. Такі кризи загрожують подальшому функціонуванню підприємства та потребують негайних антикризових заходів. Можуть значно вплинути на інтенсивність роботи підприємства та спричинити зміну напрямків та орієнтирів його діяльності. Виникнення катастрофічних криз на підприємстві не сумісно з подальшим його існуванням. Такі кризи протікають стрімко, значно погіршують фінансово-економічний стан підприємства, призводять до недоцільності продовження його діяльності. Крім того, як зазначалося раніше, виникнення кризових явищ як в економіці, так і на підприємстві може не тільки зруйнувати існуючі взаємозв'язки соціально-економічних систем, але й сприяти утворенню нових. Богданов А. А. виділяє за впливом на зв'язки підприємства з'єднувальні та роз'єднувальні кризи [38]. З'єднувальні кризи сприяють утворенню нових зв'язків підприємства як із зовнішнім оточенням, так і всередині нього між окремими підрозділами та центрами відповідальності, а роз'єднувальні кризи супроводжуються розривом існуючих зв'язків. Окрім порушення зв'язків кризи можуть призводити і до інших явищ на підприємстві, тому за характером наслідків кризи необхідно класифікувати на руйнівні, послаблюючі, стимулюючі, загострення, різкого падіння, м'якого виходу, причини нових криз,

стримуючі. Таку класифікацію наводить Вовк В. Я. [56]. Руйнівні кризи призводять до повного руйнування підприємства як соціально-економічної системи. Послаблюючі кризи призводять до послаблення діяльності та ринкових позицій підприємства. Стимулюючі кризи активізують менеджмент підприємства та стимулюють його до пошуку й розробки якісно нових, більш ефективних методів управління та моделей поведінки на ринку, що сприятиме в подальшому підвищенню рівня розвитку підприємства та його окремих підрозділів. Кризи загострення призводять до загострення вже існуючих на підприємстві криз. Кризи різкого падіння призводять до різкого загострення протиріч та погіршення стану підприємства, і як наслідок, до його краху. Кризи м'якого виходу сприяють доволі безболісному виходу підприємства з існуючих криз. Кризи, що є причинами нових криз, спричиняють виникненню та розвитку протиріч, що стануть початком нових кризових явищ. Стримуючі кризи стримують розвиток підприємства, проте не утворюють значної загрози його подальшому функціонуванню. Слід зазначити, що кризи можуть негативно впливати лише на окремі аспекти або прагнення підприємства. Класифікацію криз за цілями підприємства розглянули Маховка В. М. [148], Пилипчук В. В. [188]. Кризи за цією ознакою слід поділяти на стратегічні, результатів, ліквідності, банкрутства. Стратегічні кризи являють загрозу потенціалу розвитку підприємства або навіть його втраті. Кризи результатів представляють загрозу досягнення цілей підприємства, бажаних результатів діяльності. Криза ліквідності може сприяти втраті ліквідності підприємства або виникнення дефіциту його бюджету. За кризи банкрутства для підприємства характерна повна неліквідність та дефіцит бюджету, що в подальшому може призвести до його банкрутства. Для конкретизації впливу криз на підприємство доцільно їх розподіляти залежно від специфічних функцій управління на кризи стратегічного менеджменту, маркетингу, персоналу, інновацій, інформаційного забезпечення та операційної діяльності [56].

Узагальнення джерел [22, 31, 56, 69, 89, 142, 144, 148, 188, 223, 231, 238, 240, 242, 271, 281] дозволило розробити найбільш доцільну класифікацію з точки зору кількості класифікаційних

ознак та їх важливості в антикризовому управлінні підприємством (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація видів криз

Класифікаційна ознака	Види криз
за сферою походження	економічні, соціальні, політичні, організаційні, психологічні, технологічні, інформаційні, адміністративно-законодавчі
за сутністю	природні, суспільні, екологічні
за рівнем виникнення	глобальні, державні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, підприємства
за ступенем прозорості	потенційні, приховані, явні
за характером виникнення	штучні, стихійні
за часовою характеристикою	короткострокові, середньострокові, довгострокові
за випадковістю	випадкові, закономірні, циклічні
за джерелами виникнення кризи відносно підприємства	внутрішні, зовнішні
за причиною виникнення	спричинені невизначеністю, суб'єктивними чинниками, недостатньою інформацією
за масштабом прояву	загальні, локальні
за стадією життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза	кризи росту, стагнація, занепад
за можливістю передбачення	передбачувальні, несподівані
за можливістю управління	керовані, некеровані
за можливістю поборення	переборені за допомогою внутрішніх сил, переборені за допомогою зовнішніх сил, непереборні
за інтенсивністю дії	сповільнені, інтенсивні, реактивні
за ступенем розгортання кризового стану	початкові, наростаючі, спадаючі, депресуючі
за ступенем впливу на діяльність підприємства	легкі, важкі, катастрофічні
за впливом на зв'язки підприємства	з'єднувальні, роз'єднувальні
за характером наслідків	руйнівні, послаблюючі, стимулюючі, загострення, різкого падіння, м'якого виходу, причини нових криз, стримуючі
за цілями підприємства	стратегічні, результатів, ліквідності, банкрутства
за специфічними функціями	стратегічного менеджменту, маркетингу, персоналу, інновацій, інформаційного забезпечення, операційної діяльності
за стадіями операційного циклу	формування запасів, виробництва, реалізації, розрахунків

Крім того, слід зазначити, що на вітчизняних підприємствах виникнення криз сьогодні найчастіше пов'язано із труднощами з реалізацією продукції, зважаючи на розірвані міжнародні економічні зв'язки та зниження платоспроможного попиту

всередині країни. Також труднощі з укладанням міжнародних угод та коливання валютного курсу спричинили ускладнення з своєчасним постачанням сировини та матеріалів на підприємства, що негативно впливає на стан виробничих запасів. Ще однією проблемою є погіршення платіжної дисципліни та підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості на тлі економічної та фінансової нестабільності в Україні. Тому вважаємо доцільним виділити ще одну класифікаційну ознаку - за стадіями операційного циклу підприємства, що включатиме такі види криз - кризи формування запасів, кризи виробництва, кризи реалізації, кризи розрахунків. Криза формування запасів - криза, що виникає в результаті загострення протиріч підприємства, його постачальників та митних органів з приводу цін, кількості та якості сировини та матеріалів, що поставляються, а також можливості й економічної доцільності їх ввезення на територію України.

Криза виробництва - криза, що виникає в результаті невідповідності технічної й технологічної оснащеності підприємства нормам, що забезпечать випуск продукції у визначеній кількості та якості. Криза реалізації - криза, що виникає в результаті невідповідності ціни, якості та кількості продукції, що випускається, потребам споживачів, їх купівельній спроможності та ємності ринку. Криза розрахунків - криза, що виникає в результаті загострення протиріч між підприємством, що бажає реалізувати продукцію за встановленими ним цінами з терміновою оплатою, та споживачами, що не здатні оплачувати вартість продукції у короткий період часу.

Наведена класифікація, на наш погляд, є повною та доцільною до застосування при управлінні кризами на підприємстві, а її доповнення ознакою «за стадіями операційного циклу» дозволить підприємству виявити кризові явища, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, на ранніх стадіях та запобігти їх розгортанню.

1.2. Визначення основних понять, пов'язаних з антикризовим управлінням підприємством

Політична та економічна нестабільність, що зараз властиві Україні, негативним чином впливають на підприємницьке середовище. Все більше підприємств з кожним роком потерпають від кризових явищ у суспільстві та економіці. Невизначеність майбутнього, неможливість прогнозування на тривалу перспективу основних показників діяльності, нестабільність цін та курсів валют спричиняють погіршення господарського стану підприємств та несуть ризик їх банкрутства. Тому сьогодні питання антикризового управління на підприємствах стає дуже актуальними. Насамперед необхідно визначитися з сутністю поняття антикризового управління, що відображено в публікаціях таких вчених, як Бурий С. А., Василенко В. О., Гринько Т. В., Довгань Д. А., Євсейчев А. І., Жариков В. В., Жариков І. А., Захаренко Н. С., Кошкін В. І., Маховка В. М., Мацеха Д. С., Мінаєв Е. С., Пилипчук В. В., Панагушин В. П., Покритан П. А., Сапа Н. В., Уткін Е. А., Шпачук В. В. Аналіз джерел показав відсутність єдиного підходу до тлумачення цього поняття. До того ж в літературі майже відсутнє визначення предмету, об'єкту та мети антикризового управління.

Так Покритан П. А. зазначає, що антикризове управління займається вивченням системи економічних відносин, що пов'язані з виникненням кризових явищ в процесі функціонування суб'єктів економіки [195]. Таке визначення дає уявлення про предмет наукових досліджень з проблеми антикризового управління.

Щодо конкретизації сутності антикризового управління, то існує декілька основних підходів. Прибічники першого підходу вважають, що антикризове управління має здійснюватися, коли підприємство вже опинилося в кризовому стані і показники його господарської діяльності значно погіршилися. Кошкін В. І. вважає, що антикризове управління представляє собою сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника [128]. Популярним є підхід до ідентифікації стану підприємства як кризового через погіршення лише його фінансових показників. Жариков В. В., Жариков І. А.,

Євсейчев А. І. розробили відповідний підхід і до визначення антикризового управління, яке, на їх думку, представляє собою комплекс заходів з виводу підприємства з фінансового стану, що характеризується накопиченням збитків, простроченої кредиторської заборгованості, зменшенням ліквідності, розміру власного капіталу, погіршенням платоспроможності [88]. Аналогічної позиції додержується Довгань Д. А., який стверджує, що антикризове управління - ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [80]. А Пилипчук В. В. визначає антикризове управління як систему організаційно-управлінських заходів по відношенню до окремого підприємства, що потрапило у стан кризи, що звичайно виражається у неплатоспроможності, що, у випадку її затяжного нездоланного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства [188]. Захаренко Н. С. вважає, що антикризове управління - це процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому [97]. Антикризове управління являє собою безперервний процес з подолання початкових ознак кризових явищ на підприємстві та недопущення їх поширення в усі сфери діяльності підприємства. Сапа Н. В. дотримується такого положення, вважаючи, що антикризове управління - постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації [217]. Такий підхід є вірним, проте розглядає проблему настання кризового стану підприємства вже як звершений факт. Згідно цього антикризове управління має на меті подолання негативних наслідків

неефективного управління та невірної оцінки стану бізнес-оточення підприємства, що призвели до глибоких проблем у його діяльності.

На думку прибічників другого підходу, доцільніше підтримувати діяльність підприємства у стабільному стані, незважаючи на загрози і ризики. Большаков А. С. говорить, що антикризове управління являє собою таке, в якому задіяні оперативний, тактичний, стратегічний та упереджувальний механізми діагностики, стабілізації та виводу підприємства з можливої кризи [41]. Шпачук В. В. вважає, що антикризове управління - управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом всього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [276]. Бурий С. А., Мацеха Д. С. зазначають, що антикризове управління - це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [47]. Таким чином, можна визначити, що одним із завдань антикризового управління є збереження економічної системи в рівноважному стані, реагуючи належним чином на загрози підприємницького середовища.

Третій підхід щодо визначення сутності антикризового управління наголошує на необхідності попередження проявів кризи на підприємстві. Мінаєв Е. С., Панагушин В. П. вважають, що під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [23]. Науменко А. П., Гавриленко Т. О. наголошують на необхідності включення антикризового управління до стратегії діяльності підприємства, визначаючи його як комплексну систему управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлену на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної

програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту [170]. Уткін Е. А. зазначає, що антикризове управління - це управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією на розширене відновлення на найсучаснішій основі та власних збереженнях [243]. Аналогічної думки дотримуються Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О., визначаючи антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації [140].

Можна сказати, що антикризове управління має поєднувати в собі заходи з попередження виникнення кризи, підтримання підприємства у стабільному стані та, у разі необхідності, виведення підприємства з кризи. Беляєв А. А., Коротков Е. М. називають антикризовим управлінням управління комплексне, системне, в якому на перший план висуваються завдання профілактики кризи, розробки заходів щодо зниження її негативних наслідків і використання її факторів для подальшого розвитку в інтересах організації або національної економіки в цілому [31]. Пилипчук В. В. називає антикризовим управлінням процес впливу на об'єкт управління з метою попередження та профілактики кризи; виведення з кризи та усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства - ліквідації об'єкту [188]. При чому така діяльність має вестись з урахуванням умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому наголошують Холод З. М. та Штрангрет А. М., вважаючи антикризове управління системою управління підприємством, спрямованою на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі [254]. Маховка В. М. називає антикризовим управлінням особливий вид управління, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ,

а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [148]. А Василенко В. О. під антикризовим управлінням розуміє управління, у якому здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [48]. Можна сказати, що антикризове управління включає в себе цілий комплекс заходів і процедур з управління кризовими явищами з моменту їх потенційної появи до розгортання на підприємстві. Кузнецов Є. С. вважає, що антикризове управління - це система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства [133]. А Гринько Т. В. визначає антикризове управління як систему управління, що має комплексний характер та спрямовану на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення виду кризи, стадії та закономірностей її протікання, причин кризи, можливих сценаріїв розвитку, інструментів виходу з неї з метою успішного функціонування підприємства як у поточному часі, так і в майбутньому [68].

Можна зробити висновок, що у сучасному підприємстві антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню на них, а в разі погіршення діяльності підприємства терміново реалізовувати заходи з подолання кризових явищ. У рамках антикризового управління необхідно здійснювати аналіз різних сценаріїв розвитку подій та розробляти порядок дій в разі імовірних загострень протиріч всередині підприємства, з урахуванням його бізнес-процесів, або із зовнішнім середовищем (Рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Економічна сутність поняття «антикризове управління»

Грунтуючись на наших попередніх дослідженнях та узагальненні підходів щодо визначення сутності антикризового управління пропонується авторське трактування цього поняття. Антикризове управління - система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім

середовищем або у його внутрішньому середовищі в розрізі окремих бізнес-процесів підприємства з метою запобігання кризових явищ на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану - на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів у відповідності з поточними умовами господарювання; при виникненні кризового стану - на розробку механізму виходу з кризи, що включатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства.

Антикризове управління, зважаючи на особливості умов його застосування, має певні відмінності від традиційного управління [71, 148, 230]:

- вимагає побудови чіткої ієрархії цілей та пріоритетів управління, серед яких найголовніші - керованість організаційної структури, ефективність виконання прийнятих рішень, лояльність персоналу у здійсненні антикризових заходів;

- здійснюється в умовах різкого зниження ефективності діяльності підприємства та недостатності фінансових ресурсів;

- здійснюється в умовах непередбачуваності бізнес-середовища, що характеризується динамічністю змін та появою нових управлінських проблем та вимагає можливої зміни пріоритету розвитку підприємства в залежності від поточних результатів та необхідності збереження функціонування підприємства;

- засновано на прийнятті та впровадженні у діяльність підприємства унікальних рішень, що не мають аналогів у його попередній діяльності;

- гнучка структура апарату управління та розподілу ресурсів у відповідності до змінних стратегічних пріоритетів, навіть, якщо це вимагає зміни стратегічних пріоритетів та реалізації антикризових заходів;

- здійснюється в умовах недостатньої та потенційно недостовірної інформації, порушення інформаційних потоків;

- вимагає оперативності прийняття та реалізації управлінських рішень підприємства в умовах часових обмежень, навіть якщо це призводить до зниження ефективності виконання його звичних функцій;

- призводить до змін в системі стимулювання праці персоналу, зокрема, сприяє збереженню тієї частини персоналу, яка чинить визначальний вплив на якість управлінських функцій, змушує застосовувати нові методи нематеріального стимулювання та підвищувати корпоративний дух підприємства;

- вимагає застосування креативного новаторського підходу до управління, що дозволить знайти можливості побудови нових зв'язків та вдосконалення системи управління підприємством, що сприятиме його виходу на новий рівень розвитку.

Комплексність поняття антикризового управління дозволяє виділити окремі його види. Довгань Д.А. виділяє попереджуваче (виникає при появі слабких сигналів про кризові ситуації й спрямоване на запобігання розвитку кризи) й кризове управління (здійснюється при наявності кризових ситуацій на підприємстві) [80]. Маховка В. М. наводить такі види антикризового управління, як передкризове управління, управління в умовах кризи, завданням якого є стабілізація нестійкого стану, та управління процесами виходу з кризи, за якого здійснюється мінімізація витрат і втрачених можливостей [148]. Аранчій В. І. та Антонюк О. О. розділяють такі види систем антикризового управління: управління функціонуванням господарюючого суб'єкта, спрямоване на запобігання виникнення фінансової кризи; антикризове управління при розгортанні фінансової кризи; антикризове управління з елементами фінансової санації при гострому прояві фінансової кризи, антикризове управління при усуненні наслідків фінансової кризи [25]. Ставченко С. В. виділяє такі стадії антикризового управління, як спроба попередження кризи, підготовка до управління в умовах кризи, визнання кризи, стримування кризи, розв'язання кризи, виявлення користі в кризовій ситуації [230]. На наш погляд, доцільно виділяти чотири види антикризового управління, що наведені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Види антикризового управління

Впровадження антикризового управління на підприємстві має здійснюватися з певною метою. Маховка В. М. вважає, що метою антикризового управління є забезпечення соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [148]. Аналогічної думки дотримуються Аранчій В. І., Антонюк О. О., стверджуючи, що метою антикризового управління у широкому розумінні є забезпечення ефективності функціонування підприємства та його стабільного розвитку [25]. Проте, такий підхід більш підходить до формулювання мети загального управління підприємством в сучасних умовах. Паранчук С. В., Топій І. І називають метою антикризового управління недопущення втрати підприємством цінності як господарської одиниці під дією негативних чинників, які можуть виникати у середовищі його функціонування [185]. Таке твердження вказує скоріш на мету управління підприємством в умовах гострої кризи. Жариков В. В., Жариков І. А., Євсейчев А. І. вважають, що цілі антикризового управління в різних ситуаціях повинні відповідати як інтересам кредиторів підприємства (щоб мінімізувати втрати коштів по раніше наданим банківським або комерційним кредитам), так і

майновим і іншим матеріальним інтересам інших осіб, пов'язаних з даним підприємством. Також антикризове управління має бути орієнтовано на соціальні цілі - збереження нормально сплачуваних робочих місць, підтримання місцевої комунальної інфраструктури, що забезпечується містоутворюючими підприємствами в окремих місцевостях [88]. Таке твердження вказує на необхідність формування мети антикризового управління на основі узгодження інтересів широкого кола осіб, що з ним взаємодіють. Шершньова З. Є. та Оборська С. В. головною метою антикризового управління вважають розробку та реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію факторів, які найбільш негативно впливають на діяльність підприємства і можуть призвести до його кризи. На їх думку метою антикризового управління є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш загрозливих факторів, що призводять до кризи на підприємстві [271]. Проте, найбільш повне формулювання мети антикризового управління надає Шпачук В. В. стверджуючи, що мета антикризового управління полягає у забезпеченні стійкого розвитку чи подоланні кризи та її негативних наслідків або забезпечення проведенні процедури банкрутства [276]. Узагальнивши існуючі підходи до визначення мети антикризового управління та розроблене нами визначення цього поняття, ми дійшли висновку, що мета антикризового управління - це забезпечення ефективного функціонування підприємства та його стійкого розвитку в умовах, що характеризуються імовірністю виникнення кризових явищ, шляхом раннього діагностування кризи, розробки заходів щодо її подолання та усунення наслідків кризових явищ з найменшими для підприємства втратами.

При визначенні предмета антикризового управління вчені, по-перше, беруть до уваги фактори, що спричиняють виникнення кризи на підприємстві. Кондратенко Н. О. та Азарченкова М. К. називають предметом впливу антикризового управління на діяльність підприємств фактори кризи як передбачувані, так і реальні [124]. Шапурова О. О. вважає предметом антикризового управління всі можливі та реальні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства і призводити до настання та розвитку кризи [264]. Існує також думка, що предметом

антикризового управління є процеси з його здійснення. Головач К. С. дотримується висновку, що діагностика, моніторинг, попередження і подолання кризи являють собою предмет антикризового управління [62]. Існує думка, що предметом антикризового управління є саме кризові явища на підприємстві в різних стадіях прояву. Маховка В. М. вважає, що предмет антикризового управління - це передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її спричиняють, симптоми та наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, яка спричиняє загрозу настання та розвитку кризи [148]. Беляєв А. А., Коротков Е. М. предметом впливу антикризового управління називають виникаючі в соціально-економічних системах проблеми, гострі протиріччя, фактори кризи, що передбачаються, та реальні, які загрожують їх існуванню або різко знижують ефективність діяльності [31]. В іншій своїй праці Коротков Е. М. стверджує, що предметом антикризового управління є проблеми та передбачувані й реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що визивають загрозу крайнього прояву цього загострення, настання кризи [22]. Ми погоджуємося з таким підходом, та вважаємо, що предметом антикризового управління є загострення протиріч як підприємства із зовнішнім середовищем, так і всередині нього, між його окремими підрозділами, що можуть призвести до виникнення, загострення та поширення кризових явищ.

Щодо думок вчених стосовно об'єкту антикризового управління, то Шершньова З. Є., Оборська С. В. та Головач К. С. вважають кризові явища є об'єктом антикризового управління [62, 271]. А Маховка В. М. стверджує, що об'єкт антикризового управління – процес виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [148]. На наш погляд об'єктом антикризового управління є економічні відносини з приводу раннього діагностування кризи на підприємстві, її запобігання або подолання.

Також необхідно визначитися з суб'єктами антикризового управління. Деякі вчені до суб'єктів антикризового управління відносять осіб, що здійснюють процедуру банкрутства підприємства або керують ним у стані глибокої кризи. Кошкін В. І. виділяє таких

суб'єктів антикризового управління, як арбітражний керуючий (тимчасовий, зовнішній, конкурсний керуючий) і керуючий підприємством-боржником за договором підряду [88]. Проте, зважаючи на сутність поняття антикризового управління у сучасних умовах, їм мають займатися й працівники підприємства на безперервній основі. Павлюк В. пропонує суб'єктами превентивного антикризового управління вважати власників підприємства, ТОП-менеджерів підприємства, економіста, антикризового менеджера [183]. Барінов В. О. вважає, що здійснювати антикризове управління мають антикризові керуючі, кеурівники та спеціалісти підприємств [29]. Коваленко О. В. та Дробишева О. О. наполягають на тому, що антикризове управління повинні здійснювати менеджери різних рівнів, які займаються плануванням антикризових заходів та контролем за їх своєчасною реалізацією [119]. Для здійснення антикризового управління його суб'єктам необхідно мати відповідну освіту та кваліфікацію. Маховка В. М. вважає, що суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які цілеспрямовано діють, виконують завдання цієї системи [148]. Васильєва Т. А. і Афанасьєва О. Б. до суб'єктів антикризового управління відносять: керівників усіх рівнів, фінансових менеджерів, власників, антикризових менеджерів, які мають спеціальну підготовку, кваліфікацію та здібності [49]. Крім персоналу підприємства суб'єктами антикризового управління можуть бути і інші зацікавлені особи. Головач К. С. стверджує, що суб'єктами антикризового управління виступатимуть власники і менеджери підприємств, державні органи влади та управління, кредитори [62]. Відповідно суб'єктами антикризового управління можна вважати персонал підприємства різних рівнів управління, який займається аналізом імовірності настання кризового стану підприємства, проведенням антикризових заходів та здійсненням контролю за цією діяльністю, що володіє необхідними знаннями, навиками та кваліфікацією, а також зовнішніх осіб, що зацікавлені у результатах і стабільності роботи підприємства або матеріальній винагороді та здійснюють заходи з антикризового управління, серед яких кредитори, держава, консалтингові фірми.

Таким чином, антикризове управління представляє собою частину системи управління підприємством, що включає систему управлінських заходів з передбачення, попередження, нейтралізації та подолання криз та нівелювання їх наслідків на підприємстві, та має бути спрямоване на розв'язання таких завдань [32, 62, 124, 148, 190]:

- прогнозування та ідентифікація передкризових ситуацій (проведення постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розпізнання стадії життєвого циклу, на якій розвивається діяльність підприємства та своєчасне виявлення ознак її кризи; аналіз фінансового стану та виявлення причин відхилень його від стійкого; аналіз виробничого потенціалу підприємства; аналіз конкурентних переваг підприємства);

- розробка та економічне обґрунтування заходів з попередження кризи (пошук шляхів покращення ефективності функціонування підприємства; планування розвитку конкурентних переваг та фінансового оздоровлення підприємства; розробка селекції персоналу та дослідження конфліктології);

- розробка та економічне обґрунтування антикризових програм (з'ясування причин, що викликають кризу і пошук способів їх усунення; розробка плану управління в кризових ситуаціях; визначення методів та інструментів управління в умовах кризи, розробка ефективної антикризової кадрової політики

- управління процесом виходу підприємства з кризи (реалізація програм антикризового управління та контроль за їх проведенням, розробка заходів фінансового оздоровлення, розробка інноваційних стратегій розвитку підприємства, реорганізація підприємства);

- ослаблення негативних наслідків кризи (формування нових взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем та всередині між його функціональними підрозділами, пошук шляхів вдосконалення та розвитку підприємства як економічної системи)

- аналіз ефективності антикризових заходів (оцінка витрат на антикризові заходи, збитків та втрачених можливостей, що мали місце під впливом кризи, додаткових збитків, яких могло б зазнати підприємство при відмові від антикризових заходів; визначення часу на відновлення стійкості задля нормального функціонування

підприємства; визначення часу на досягнення докризових показників діяльності підприємства).

Досягнення мети та розв'язання завдань, поставлених перед антикризовим управлінням, здійснюється в процесі виконання ним своїх функцій. Під функціями антикризового управління слід розуміти окремі напрямки управлінської діяльності, спрямовані на запобігання кризи, її подолання або мінімізацію її наслідків. Грибан С. В. вважає, що система антикризового управління на підприємстві має виконувати 3 групи обов'язкових функцій: виявлення ознак кризи, їх класифікація та встановлення ступеня наявного чи потенційного негативного впливу кризових явищ на фінансово-господарський стан та ринкові позиції суб'єкта господарювання; вибір інструментів антикризового управління, застосування яких буде найбільш оптимальним для того типу і ступеня кризи, що має місце на даному підприємстві, підбір виконавців антикризових заходів та узгодження їх дій з метою досягнення синергетичного ефекту; реалізація заходів антикризового управління, контроль за їх ефективністю та внесення необхідних корегувальних змін в програму антикризових дій [67]. Хоча такий підхід скоріш дає змогу визначити етапи антикризових заходів на підприємстві, ніж визначає функції антикризового управління. Головач К. С. вважає, що до функцій антикризового управління відноситься безперервне діагностування стану організації; виявлення факторів, які його обумовлюють; розробка плану антикризових заходів, його реалізація і аналіз отриманих результатів; розробка заходів з інформаційного забезпечення антикризового управління; регулювання часу прийняття і виконання рішення; розробка рекомендацій щодо розвитку або перепрофілюванню діяльності тощо [62]. Проте, на наш погляд автор скоріш перелічує завдання антикризового управління, ніж його функції. Жариков В. В., Жариков І. А., Євсейчев А. І. виділяють дві функції антикризового управління: фінансову функцію, що полягає в максимізації ринкової вартості підприємства, чого необхідно досягнути шляхом фінансового оздоровлення та раціонального інвестування в нові для підприємства бізнеси; соціальну функцію, що полягає в збереженні підприємства як діючого і здатного надавати застосування

місцевому труду і капіталу з мінімальними витратами транзакцій у зв'язку з найманням робочої сили, а також приволікати інвестиції [88]. Такий підхід відображає лише окремі аспекти функціонування антикризового управління на підприємстві, хоча наголошує на основних вимогах до антикризового управління. Найбільш повним на наш погляд є підхід до визначення функцій антикризового управління, який представили в своїх працях Аранчій В. І., Антонюк О. О. [25], Паранчук С. В., Топій І. І. [185], Маховка В. М. [148]. На їх думку функції антикризового управління слід розділити на базові, інтеграційні та специфічні. Узагальнення наукових джерел дозволило визначити такий перелік функцій антикризового управління (рис. 1.5).

Ми пропонуємо доповнити існуючі підходи до визначення функцій антикризового управління виділенням стабілізаційних функцій, а саме, фінансової, що полягає у забезпеченні стабілізації та відновленні порушених в процесі кризових явищ фінансових показників діяльності підприємства; соціальної, що забезпечує збереження робочих місць та соціальних гарантій персоналу в умовах кризи або після неї, а також недопущення суттєвих погіршень умов праці працівників підприємства; корпоративної, завдяки якій підприємство продовжує своє функціонування як господарюючий суб'єкт.

Здійснення антикризового управління має відбуватися згідно певних принципів. Принципи антикризового управління представляють собою засади поведінки та здійснення специфічних дій, згідно яких реалізуються завдання антикризового управління, забезпечується підвищення його потенціалу та ефективності взаємовідноин об'єкта, суб'єкта управління та економічного середовища. Антикризове управління представляє собою частину загальної системи управління підприємством, тому має включати принципи загальні, що притаманні їй, та принципи специфічні, що характерні лише для антикризового управління. За допомогою узагальнення джерел [124, 133, 148, 170, 185, 253, 288] нами було виділено такі принципи антикризового управління:

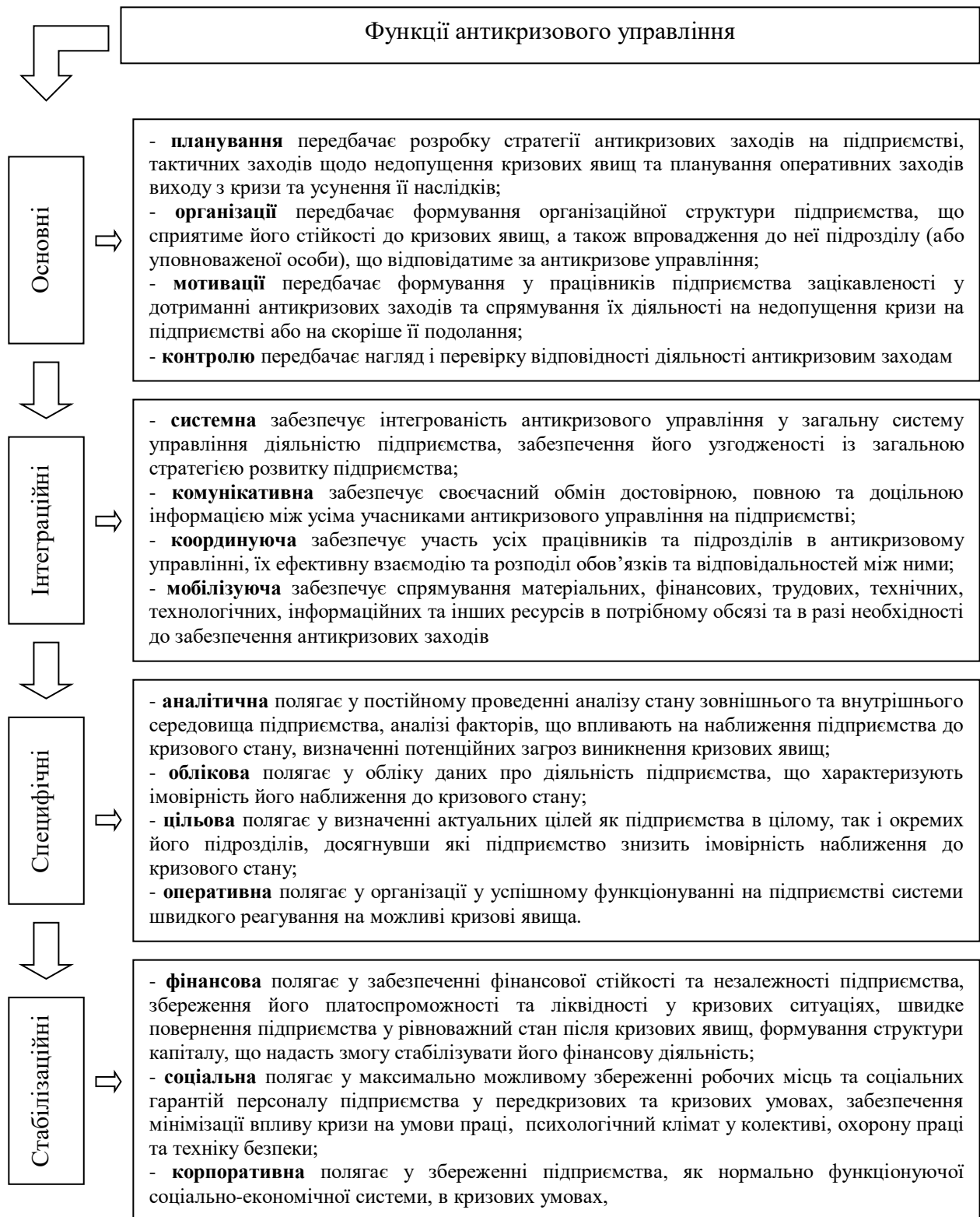


Рисунок 1.5 - Функції антикризового управління

1) загальні принципи антикризового управління:

- законності (антикризове управління має здійснюватися в рамках законодавства та не допускати навмисного доведення

підприємства до банкрутства, недружніх поглинань, ухилення від оподаткування);

- ефективності (антикризові заходи мають приводити до потрібних результатів у вигляді покращення показників господарської діяльності підприємства, відновлення його нормального функціонування та недопущення проявів кризи на підприємстві, при цьому витрати на здійснення антикризового управління мають бути оправдані позитивними результатами його реалізації);

- системності (антикризове управління має входити до загальної системи управління підприємством, а діяльність антикризового підрозділу має бути узгоджена з діяльністю інших підрозділів підприємства);

- цілеспрямованості (антикризове управління має бути спрямоване на досягнення певної мети із запобігання або подолання кризових явищ на підприємстві, проте, має бути узгоджене й із загальними цілями розвитку підприємства);

- відповідальності (повноваження та обов'язки зі здійснення антикризового управління на підприємстві мають бути покладені на осіб, окремих працівників або підрозділи, що нестимуть відповідальність за його результати);

- контролю (антикризове управління має здійснюватися під постійним наглядом відповідних осіб, з метою своєчасного виявлення та усунення можливих недоліків чи помилок);

- об'єктивності (врахування при антикризовому управлінні суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, наукове обґрунтування причин виникнення кризи та антикризових заходів, прийняття рішень на основі повної та достовірної інформації про стан економічної системи всередині підприємства, так і за його межами);

2) специфічні принципи антикризового управління:

- пріоритетності (антикризове управління має пріоритетний характер у системі управління діяльністю підприємства, що передбачає мобілізацію усіх видів ресурсів на його реалізацію, навіть, якщо вони були задіяні в інших сферах діяльності підприємства);

- постійної готовності (антикризове управління здійснюється з позиції постійної готовності до виникнення кризових явищ, їх поширення на підприємство та його переходу до кризового стану);

- безперервності (антикризове управління на підприємстві має здійснюватися безперервно, незалежно від ступеня загрози кризових явищ, коригуючи лише свої поточні завдання залежно від стадії кризи на підприємстві);

- глибинності (антикризове управління повинно спрямовуватися не лише на ліквідацію зовнішніх симптомів кризи, але й чинників, що її зумовили);

- ранньої діагностики (антикризове управління має здійснюватися в умовах діагностики не лише стану підприємства, що дозволить виявити наскільки воно вже потрапило під вплив кризи, але й показників, що характеризують зародження кризи на підприємстві та її передумови);

- професіоналізму (антикризове управління має здійснюватися особами, які володіють спеціальними знаннями та навиками у його організації);

- терміновості (антикризове управління передбачає максимально швидке реагування підприємства на кризові явища, оперативність збирання та передачі інформації, готовність персоналу та усіх підрозділів до термінового впровадження управлінських рішень);

- часових обмежень (характер антикризових управлінських рішень повинен відповідати типу кризи на підприємстві та швидкості її поширення);

- адекватності (передбачає адекватне реагування на кризові явища в рамках антикризового управління у відповідності зі ступенем загрози його діяльності);

- динамічності (антикризове управління має відбуватися враховуючи усіх змівсі зміни, що відбуваються у середовищі функціонування підприємства, як внутрішньому, так і зовнішньому, та пристосовуватись до них);

Розробка категоріального апарату антикризового управління на сучасному підприємстві, а саме визначення сутності поняття антикризового управління на підприємстві, його видів, мети, об'єкту, предмету та суб'єктів антикризового управління, завдань,

які воно має розв'язувати, та виконуваних ним функцій у відповідності з визначеними принципами становить науково-методичну основу для розробки підходу щодо організації ефективної системи антикризового управління на підприємстві.

1.3. Розробка актуальної моделі антикризового управління на промислових підприємствах

В науковій літературі багато уваги приділяється методичним аспектам запровадження антикризового управління у діяльність господарюючих суб'єктів. Аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві висвітлили в своїх працях Біломістна І. І., Біломістний О. М., Бойко Д. І., Головач К. С., Горалько О. В., Горова К. О., Горовий Д. А., Дмитрієв І. А., Крамська М. С., Левченко Я. С., Лузанова М. М., Полторак А. С., Силкін О. С., Супрун В. О., Чернявська Т. А., Шевцова О. Й., Шпильова В. О.

Аналіз літературних джерел показав існування різноманітних підходів до впровадження антикризового управління у діяльність підприємства. Супрун В. О. розглядає антикризове управління в розрізі моделей на засадах контролінгу, реінжинірингу, фінансової діагностики, фінансової санації, інвестиційного менеджменту, менеджменту персоналу, консалтингового менеджменту, інноваційного антикризового управління [235]. Чернявська Т. А. виділяє в діяльності підприємства передкризове управління, що включає розробку та реалізацію попереджувальних стратегій, управління за умов кризи, що має на меті розробку та реалізацію тактичних планів реагування на кризу та усунення кризових ситуацій, та післякризове управління, що характеризується розробкою та реалізацією стратегій збільшених та покращених відновлених результатів [256]. Шевцова О. Й. розкриває місце антикризового управління в системі управління підприємством через його взаємозв'язок з фінансовим менеджментом [267]. Шпильова В.Л. досліджує інструменти контролінгу в системі антикризового управління та пропонує оптимізацію фінансових ресурсів підприємства як його елемент [277, 278, 279]. Горовий Д. А. вважає, що антикризове управління сучасним

підприємством має враховувати не лише матеріальні, але й віртуальні форми економічних відносин [66]. Полторак А. С. у своїх роботах розглядає формування антикризової стратегії та фінансовий механізм антикризового управління [196, 197].

Як бачимо, погляди вчених на роль та місце антикризового управління у системі управління його діяльністю характеризуються різноманітністю. Не існує універсальних методичних положень щодо його організації та алгоритму проведення. Тому розробка актуального підходу до формування ефективного антикризового управління відповідно до реалій сьогодення є важливою проблемою.

По-перше, необхідно визначитися з типовими діями при проведенні ефективного антикризового управління. Більшість вчених розглядає послідовне виконання робіт з антикризового управління на підприємстві, виділяючи ряд етапів його проведення. На основі аналізу публікацій Супрун В. О. [235], Проскури О. Ю. [206], Бойко Д. І., Лузанової М. М. [40], Головач К. С. [62], Железняк В. Ю. [90], Горалько О. В. [63] можна виділити такі основні етапи антикризового управління на підприємстві (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи антикризового управління на підприємстві

Назва етапу	Основні заходи	Мета
1	2	3
Виявлення кризових явищ	<ul style="list-style-type: none"> - визначення індикаторів стійкості положення підприємства та імовірності виникнення кризового стану; - проведення діагностики господарського стану підприємства; - ідентифікація зміни господарського стану підприємства у бік кризового; - визначення типу кризового стану підприємства; - дослідження факторів, що спричинили кризовий стан підприємства та впливатимуть на його розвиток; - оцінка масштабу та можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ; - оцінка імовірності банкрутства; 	Своєчасна ідентифікація кризової ситуації та оцінка її параметрів

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Розробка антикризових заходів	<ul style="list-style-type: none"> - прогнозування змін зовнішнього середовища підприємства та факторів, що спричиняють кризовий стан підприємства; - оцінка можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ; - визначення мети та завдань антикризового управління на підприємстві; - визначення суб'єктів антикризового управління на підприємстві; - визначення часових обмежень, пов'язаних з тривалістю зобов'язань підприємства, можливістю порушення справи про банкрутство; - оцінка наявних ресурсів підприємства, що можуть бути використані в цілях антикризового управління; - розробка стратегії зі стабілізації стану підприємства та його оздоровлення - розробка детального календарного плану заходів 	Розробка плану подолання кризи
Реалізація антикризових заходів	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація дій відповідно до розробленого плану; - підвищення ефективності керівництва підприємством; - реструктуризація підприємства; - розробка та впровадження заходів щодо мотивації працівників; - поточний контроль за виконанням запланованих заходів 	Припинення розгортання кризової ситуації та початок відновлення нормальної роботи підприємства
Виведення підприємства з кризи	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшення економічних, фінансових та виробничих показників діяльності підприємства, досягнення їх докризового рівня; - оновлення підприємства та налагодження нових господарських зв'язків; - здійснення контролю за результатами проведення антикризових заходів та визначення відхилень від запланованих показників; - аналіз ефективності проведених антикризових заходів; - оцінка результативності вжитих заходів 	Нормалізація роботи підприємства та його розвиток
Профілактика виникнення кризових явищ у майбутньому	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення роботи підрозділу, що займається антикризовим управлінням; - розробка рекомендацій з недопущення кризового стану на основі добутого досвіду; - створення або модернізація основних елементів протидії банкрутству; - проведення профілактичних заходів щодо запобігання повторення криз в майбутньому 	Недопущення повторення кризи у майбутньому

Проте, антикризове управління не завжди представляє собою точну послідовність вказаних дій, оскільки вживання ефективних заходів на стадії зародження кризи стримує та усуває її, внаслідок чого виконання наступних етапів стає зайвим. Біломістна І. І., Біломістна О. М., Крамська М. С. етапи процесу антикризового фінансового управління підприємством розділяють залежно від виду антикризового управління - превентивного, стабілізаційного та післякризового [33]. За результатами дослідження Клебанової Т. С. та Коваленко О. С. можна зробити висновок, що превентивне антикризове управління має здійснюватися постійно. Для цього підприємству слід сформувати систему індикаторів стану зовнішнього оточення підприємства та його внутрішнього середовища та постійно проводити відповідну діагностику. Також підприємству з метою попередження розвитку кризи слід сформувати набір альтернативних управлінських реакцій на кризові ситуації, що виникають, та впроваджувати їх на основі різноманітних критеріїв ефективності [118]. Тому на наш погляд, при формуванні антикризової програми дій підприємства доцільно розділяти його за стадіями глибини кризи на превентивне (відповідає передкризовому управлінню), поточне (відповідає управлінню при розгортанні кризи та в умовах гострої кризи) та запізніле (відповідає управлінню при усуненні наслідків кризи) антикризове управління.

Для реалізації ефективного антикризового управління на підприємстві необхідно сформувати систему його інструментів. Пропонуємо виділити такі з них, що є актуальними в поточних умовах господарювання [99, 235, 258]:

- моніторинг. Передбачає дослідження, оцінку та прогноз стану внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства з метою раннього виявлення кризи шляхом проведення всебічного аналізу діяльності підприємства, в т.ч. SWOT-аналізу, аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, експертної оцінки діяльності підприємства, аналізу сценаріїв тощо;

- управління витратами. Передбачає різні способи зниження витрат підприємства, а саме: нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання нормативів, оптимізація закупівель, оптимізація оподаткування, пошук резервів економії;

- кадрова політика. Передбачає оптимізацію кадрів підприємства, виведення непрофільних працівників зі штату, мотивацію за результатами праці окремих працівників, розробку нематеріального стимулювання;

- диверсифікація. Представляє собою урізноманітнення діяльності підприємства в будь-якому напрямку (диверсифікація ринку збуту, асортименту продукції, постачальників тощо)

- реструктуризація. Передбачає здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання. Може включати передання деяких функцій, як основних, так і непрофільних, на аутсорсинг стороннім організаціям;

- санація. Застосовується при виникненні загрози банкрутства підприємства і представляє собою систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Різноманіття інструментів антикризового управління та поглядів щодо порядку його здійснення, видів кризових явищ та особливостей умов господарювання ставить перед антикризовим управлінням щоразу нові завдання. Це сприяло виникненню основних моделей антикризового управління (табл. 1.6) [85, 108, 235, 269].

Таблиця 1.6

Моделі антикризового управління підприємствами

Назва моделі	Характеристика моделі
1	2
Модель антикризового управління на засадах контролінгу	Система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, спрямована на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності.
Модель антикризового управління на засадах реінжинірингу	Револьюційне усунення на підприємстві кризових явищ на основі відмови від сталих процедур, спрямоване на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування наявних бізнес-процесів.
Модель антикризового управління на засадах фінансової діагностики	Здатність розпізнавати стан підприємства шляхом використання певних параметрів з метою виявлення, встановлення причин порушень за умови прогнозування показників фінансового стану підприємства на будь-якому відрізку часу або в динаміці

Продовження табл. 1.6

1	2
Модель антикризового управління на засадах фінансової санації	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
Модель інноваційного антикризового управління	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток.
Модель антикризового управління на засадах інвестиційного менеджменту	Система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ.
Модель антикризового управління на засадах менеджменту персоналу	Сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру; демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей.
Модель антикризового управління на засадах консалтингового менеджменту	Незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління
Модель реструктуризації у процесі антикризового управління	Спрямована на систематичну адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення кризових ситуацій, що передбачає оптимізацію його організаційної структури, виділення або об'єднання окремих підрозділів, формування ефективної архітектури апарату управління
Модель маркетингового антикризового управління	Передбачає систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства з метою визначення місткості ринку та (або) його сегментів, дослідження поведінки покупців, практики діяльності конкурентів тощо, тобто дослідження сигналів, що свідчать про можливі загрози або появу додаткових можливостей для підприємства
Модель антикризового управління персоналом	Спрямована не тільки на формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку, тощо), але і передбачає роботу з сукупністю чинників соціально-психологічного, етичного характеру (демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей)
Модель антикризового управління заснована на життєвому циклі підприємства	Передбачає врахування при формуванні антикризової стратегії згідно стадії життєвого циклу підприємства - зародження, зростання, зрілості, старіння, ліквідації (відродження), що дозволяє визначити найбільш імовірні види кризових явищ, характерні саме для цієї стадії

Продовження табл. 1.6

1	2
Модель антикризового управління бізнес-процесами підприємства	Передбачає проведення антикризового управління окремо за бізнес-процесами, що відповідають певним стадіям операційного циклу підприємства, і тим самим дозволяє своєчасно боротися з кризовими явищами саме в місцях їх зародження.

Існуючі моделі антикризового управління нами пропонується доповнити моделлю антикризового управління бізнес-процесами підприємства. Такий підхід дозволяє проводити діагностику кризових явищ та реалізацію заходів із попередження кризи та її подолання саме в тих складових елементах економічної системи підприємства, в яких вона зародилася (рис. 1.6).

При цьому слід розглядати бізнес-процеси підприємства відповідно до класифікації криз за стадіями операційного циклу, запропонованої нами, у п. 1.1, відповідно до якої кризи поділяються на формування запасів, виробництва, реалізації, розрахунків.

Пропонується виділити такі бізнес-процеси підприємства для здійснення антикризового управління, як маркетинг, постачання, виробництво, збут та розрахунки, фінанси. Такий розподіл доцільний, оскільки більшість підходів до антикризового управління спрямовано на здійснення заходів у фінансовій сфері, проте, фінансові показники за своєю природою є ретроспективними, тому їх погіршення свідчить про кризу, що вже відбулася на підприємстві. Погіршення фінансових показників може бути викликано проблемами у збуті продукції та проведенні розрахунків, що в свою чергу може стати наслідком виготовлення неякісної продукції або недосконалої організації виробництва, виникнення надмірних витрат, порушення технології та строків виробництва. Для забезпечення безперебійності виробництва та забезпечення підприємства якісною сировиною та матеріалами необхідна ефективна система постачання, збої в її роботі негайно відобразяться й на виробничому процесі. Але, звісно, що уся діяльність підприємства має бути підпорядкована вимогам ринку, для чого має бути налагоджений ефективний маркетинг, що включає дослідження вимог споживачів, позиціонування товарів на ринку, формування іміджу підприємства.

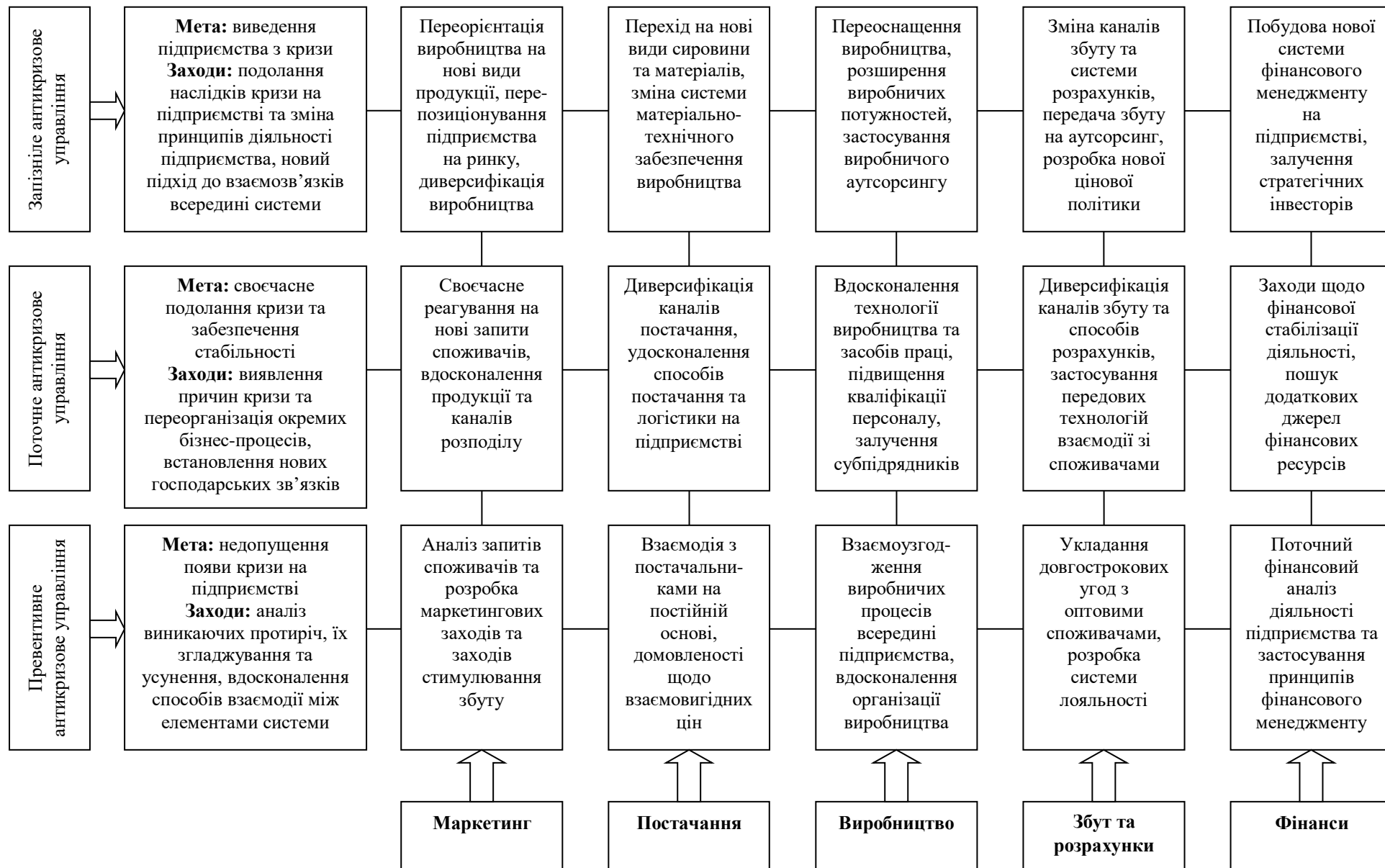


Рисунок 1.6 - Модель антикризового управління бізнес-процесами підприємства

Кризові явища у цьому бізнес-процесі відобразяться на фінансових показниках підприємства через певний проміжок часу, проте, реагування в цьому випадку буде запізненим, оскільки криза розповсюдиться вже на всі бізнес-процеси підприємства. Тому, чим раніше протягом операційного циклу підприємства будуть розпізнані кризові явища у певних бізнес-процесах, тим більше шансів здійснити ефективні антикризові заходи.

2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЇХ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Виявлення ознак кризових явищ на промислових підприємствах України

В сучасних умовах господарювання промислові підприємства стикаються з всебічним впливом політичної і економічної криз, що розгорнулися в Україні. Зниження платоспроможного попиту, розірвання господарських зв'язків, відсутність кваліфікованого персоналу інженерних та робітничих професій, дефіцит інвестиційних ресурсів представляють собою основні проблеми, з якими стикаються підприємства, що негативним чином позначається на результатах їх діяльності. Питаннями економічних криз різних рівнів та функціонування підприємств в умовах кризи присвячені праці таких вчених, як Брятко А. А. [45], Захарчук С. С. [98], Ковалюк О. М. [120], Мельнік Л. О. [162], Остапчук О. М. [179], Павліковський А. М. [182], Пальчук О. І. [184], Сибирка Л. А. [221], Соболева Н. Ф. [280], Тригуб П. М. [241], Штангей Н. М. [280], Шумська С. С. [283]. Вчені розглядали історію кризових явищ в Україні та світі, вплив глобалізаційних процесів на виникнення та поширення криз, визначення основних глобальних та національних факторів, які вплинули на розгортання криз в Україні, перспективи подолання кризи у вітчизняній економіці. Проте їх дослідження в своїй більшості сфокусовані на кризі у фінансовій системі держави, а проблеми кризових явищ у промисловості залишилися без уваги. До того ж майже не досліджені інноваційна, технічна, технологічна кризи та інші види криз.

Тому необхідним є проведення аналізу основних показників діяльності промислових підприємств в сучасних умовах та визначення основних видів криз, що мають високу імовірність до розповсюдження на підприємствах.

Українським підприємствам сьогодні доводиться працювати у досить складних економічних і політичних умовах. Окупація

частини територій України, проведення антитерористичної операції у Донецькій та Луганській областях, погіршення зовнішньоекономічних зв'язків з деякими країнами СНД призвели до кризового стану економіки України, що характеризується значним погіршенням макроекономічних показників. Так у 2015 році спостерігалось рекордне значення індексу споживчих цін з 1995 року - 148,7. При цьому до початку політичної кризи в Україні індекс споживчих цін становив 108 у 2011 році, 100,6 у 2012 році та 99,7 у 2013 році. У 2014 році із розгортанням військових дій на території України цей показник досяг значення 112,1, а у 2015 році наслідки політичної кризи відобразилися й на економічних показниках [105]. Валовий внутрішній продукт України у 2014 році зменшився на 6,6% в порівнянні з 2013 роком, а у 2015 році зменшився на 9,9% в порівнянні з 2014 роком [100, 101]. Криза позначилася і на ринку праці. Кількість безробітних у віці від 15 до 70 років у 2013 році становила 1510,4 тис. осіб, у 2014 році збільшилася до 1847,6 тис. осіб, а у 2015 дещо зменшилася до 1654,7 тис. осіб, проте, так і не досягла докризового значення. Що стосується середньої заробітної плати, то за останні п'ять років вона зросла з 2648 грн. до 4195 грн., проте при значному рівні інфляції таке збільшення не сприяло покращенню добробуту населення. Реальна заробітна плата у 2014 році знизилася на 6,5%, а у 2015 році - на 21,2% [177]. Негативні явища у суспільстві позначилися і на знеціненні національної валюти, зниженні довіри закордонних партнерів та інвесторів до української економіки. Курс гривні до дол. США збільшився з 1294,9 грн. за 100 дол. США на 6.10.2014 р. до 2590,6 грн. за 100 дол. США на 05.09.2017 р. [135]. Вплив держави на усунення та запобігання кризових явищ в економіці реалізовано в ряді законодавчих актів, більшість з яких було розроблено для подолання наслідків світової фінансової кризи в Україні у 2008 р. [201, 205].

Для непрямої оцінки економічної ситуації в Україні можна скористатися міжнародними рейтингами. Одним з найвідоміших є рейтинг Doing Business, що складається Світовим банком, згідно з яким, індикаторами зручності ведення бізнесу є зручність реєстрації підприємств, отримання дозволів на будівництво, підключення до системи електропостачання, реєстрації власності, отримання

кредитів, ефективність захисту міноритарних акціонерів, оподаткування, розвиток міжнародної торгівлі, виконання контрактів та можливості вирішення неплатоспроможності. У цьому рейтингу на 2016 рік Україна посіла 83 місце серед 189 країн світу [4]. За індексом глобальної конкурентоспроможності, розробленим Всесвітнім економічним форумом, Україна посіла 79 місце зі 140 країн. Цей індекс оцінює здатність економік забезпечувати більш високу продуктивність бізнесу, і як наслідок, більш високі темпи економічного зростання й економічного добробуту нації. Найменші оцінки Україна здобула за такими складовими рейтингу, як ефективність державних інституцій, макроекономічне середовище, розвиток фінансового ринку, готовність до впровадження нових технологій [3]. За аналогічним рейтингом - рейтингом конкурентоспроможності країн світу, розробленим Центром світової конкурентоспроможності при Інституті розвитку менеджменту, - місце України виглядає ще гіршим - 60-те з 61 країн світу. Цей індекс представляє собою щорічне дослідження світової конкурентоспроможності, оцінює та аналізує здатність країн створювати і підтримувати середовище, у якому підприємства можуть ефективно конкурувати [8]. Індекс економічної свободи розраховується The Heritage Foundation у співпраці з The Wall Street Journal, він оцінює рівень лібералізації взаємодії держави і бізнесу. За цим індексом Україна зараз посідає 162 місце з 178, а її економіка відноситься до пригніченого типу. Цей індекс враховує верховенство права, обмеженість впливу уряду на бізнес, регуляторну ефективність та відкритість ринків [1]. Для ефективного функціонування економіки важливим є логістичне забезпечення бізнесу. Світовим банком складається рейтинг з Індексу ефективності логістики. Оцінка ефективності логістичної системи проводиться за такими показниками, як ефективність процедур розмитнення; якість транспортних та інформаційних технологій логістичної інфраструктури; простота і доступність за ціною міжнародних перевезень; компетентність співробітників місцевої логістичної інфраструктури; можливість відстеження міжнародних перевезень; внутрішня вартість логістичних послуг; витрати часу при транспортуванні вантажів до пункту призначення. В рейтингу за цим індексом Україна посідає 61 місце з 160 [10]. В

довгостроковій перспективі економічний розвиток держави неможливий без її інноваційного розвитку. Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, Корнелльським університетом та міжнародною бізнес-школою Insead щорічно розраховується глобальний інноваційний індекс, що враховує такі показники, як людський капітал, розвиненість освіти та бізнес-середовища, наявність нематеріальних активів, кількість інтелектуальних працівників. За цим індексом Україна посідає 64 місце серед 141 країни світу [11]. Таким чином, можна стверджувати, що світові дослідники не бачать в Україні конкурентоспроможної, розвиненої та привабливої для ведення бізнесу країни. Таке положення знижує її імідж як економічного партнера на міжнародній арені, що заважає налагодженню стійких господарських зв'язків та залученню інвестицій. Особливо це відбивається на діяльності промислових підприємств, що у зв'язку з погіршенням політичних відносин з деякими країнами СНД втратили постійних замовників своєї продукції та залишилися без стабільних контрактів.

Промисловий сектор економіки України характеризується численністю суб'єктів господарювання та має стратегічне значення для нашої держави, забезпечуючи робочими місцями велику кількість населення (табл. 2.1). Тенденція останніх років свідчить про збільшення кількості суб'єктів господарювання у промисловості з 121741 од. у 2011 році до 135149 од. у 2015 році. Проте, сталося це через збільшення кількості фізичних осіб-підприємців, а кількість підприємств значно зменшилася. Промисловість забезпечує робочими місцями 2417,8 тис. осіб, але з розвитком кризи в Україні, кількість зайнятих у промисловості щорічно скорочується. Якщо у 2011 році на промислових підприємствах України працювало 3031,7 тис. осіб, то у 2015 році лише 2252,1 тис. осіб. Зменшилися й витрати на персонал промислових підприємств порівняно із 2012 роком, в якому вони досягали 170564,2 млн. грн., а у 2015 році знизилися до 169362,1 млн. грн. Обсяг реалізованої продукції протягом останніх років був стабільним і у 2015 році збільшився до рівня 1917185,6 млн.грн. Тому можна зробити висновок про гальмування розвитку промислової галузі України та високу імовірність розгортання

масштабної кризи в цьому секторі економіки. Особливо прикريم є щорічне зменшення кількості великих промислових підприємств, які забезпечують значну кількість робочих місць та основну частку обсягу виробленої продукції, з 407 до 233 од. (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності промислових підприємств України

[складено за даними 53, 81, 115, 117, 175]

Показник	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
Кількість суб'єктів господарювання у промисловості, од., в т.ч.	121741	114028	121244	131491	135149
фізичні особи-підприємці	74262	70672	72114	89304	92585
підприємства, в т.ч.	47479	43356	49130	42187	42564
великі підприємства	407	410	382	289	233
середні підприємства	5998	5802	5569	4791	4691
малі підприємства	41074	37144	43179	37107	37640
Кількість зайнятих працівників у промисловості, тис. осіб, в т.ч.	3203	3209,6	3103,7	2606,3	2417,8
у фізичних осіб-підприємців	171,3	183,2	178,8	176,7	165,7
на підприємствах, в т.ч.	3031,7	3026,4	2924,9	2429,6	2252,1
на великих підприємствах	1436,4	1456,9	1366,9	1058,8	877,3
на середніх підприємствах	1264,5	1234,1	1213	1084,2	1099,2
на малих підприємствах	345	335,4	345	286,6	275,6
Витрати на персонал на підприємствах промисловості, млн.грн., в т.ч.	146319,4	170564,2	176528,9	158300,9	169362,1
на великих підприємствах	90982,7	108421,2	110863,8	93563,8	90003,8
на середніх підприємствах	47496,8	53302	55916,9	55926,8	68705,5
на малих підприємствах	7839,9	8841	9748,2	8810,3	10652,8
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами, млн. грн., в т.ч.	1477817,9	1517618	1493850	1567714	1917185,6
фізичними особами-підприємцями	13662,9	18688	20758,6	21099,1	29650,2
підприємствами, в т.ч.	1464155	1498930	1473092	1546615	1887535,4
великими підприємствами	988435,4	970009,3	934135,1	932940,4	1078293,2
середніми підприємствами	414081,3	457750,3	461843,4	531514	691101,4
малими підприємствами	62275,4	71170,1	77113	82160,5	118140,8
Додана вартість за витратами виробництва підприємств промисловості, млн. грн., в т.ч.	н/д	н/д	н/д	581114,6	772898,9
великих підприємств	н/д	н/д	н/д	378942,8	469196,7
середніх підприємств	н/д	н/д	н/д	170604,3	263249,4
малих підприємств	н/д	н/д	н/д	31567,5	40452,8

Саме великі промислові підприємства забезпечують роботою 44% працівників промислових підприємств, в той час як їх частка витрат на персонал становить 59 %. Також ці підприємства виробляють 61 % продукції, виготовленої на промислових підприємствах, та створюють 66 % доданої вартості.

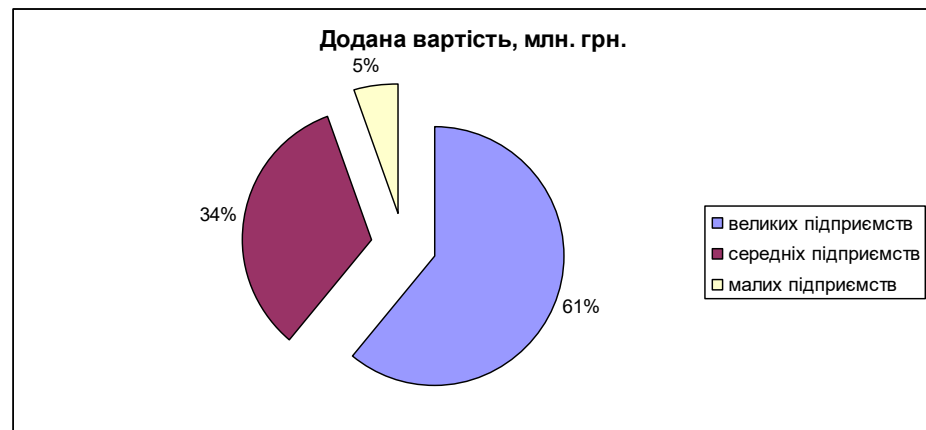
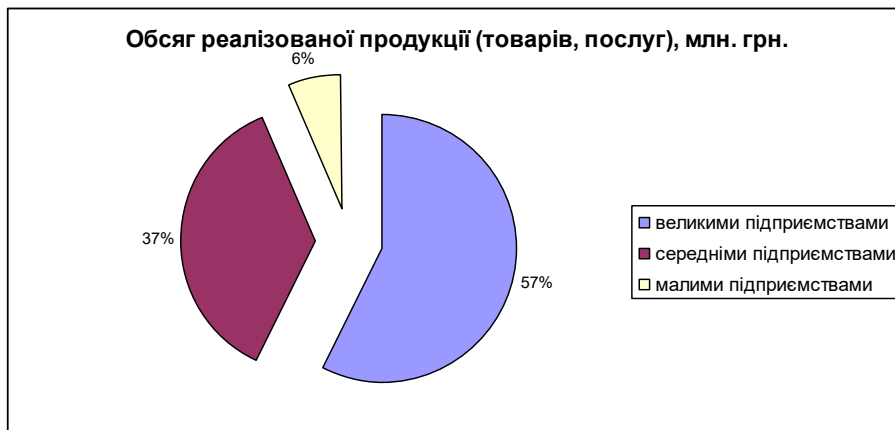
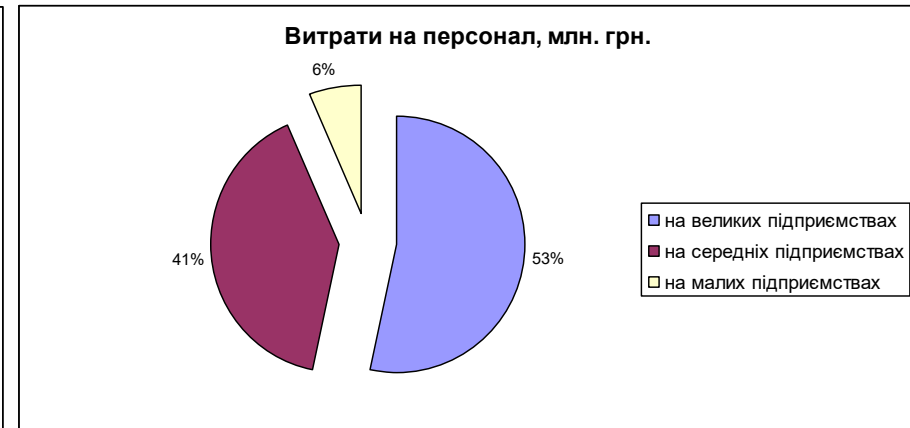
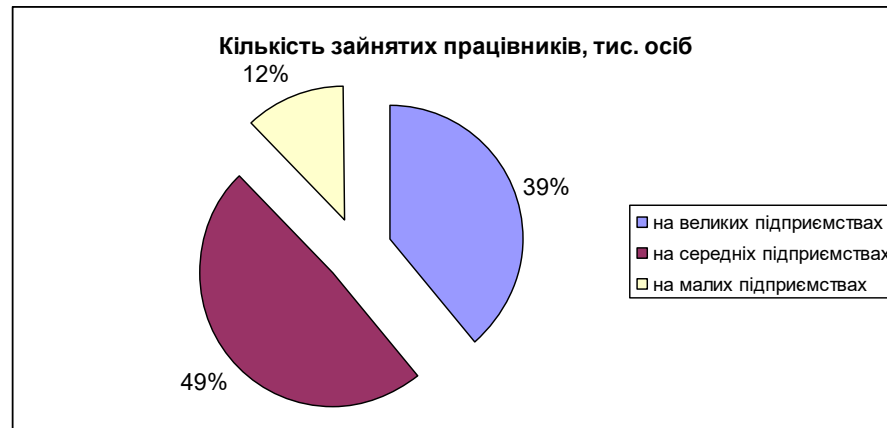


Рисунок 2.1 - Основні показники діяльності промислових підприємств за їх розміром у 2015 р. [складено за даними 53, 81, 115, 117, 175]

Тому погіршення роботи таких підприємств та їх ліквідація є дуже негативними для економіки України.

Успішне функціонування промислових підприємств має бути підкріплено якісними кадрами, що володіють професійними знаннями та навичками, схильні до впровадження інновацій та мають інтелектуальний та науково-технічний потенціал. Нажаль, промислові підприємства не можуть похвалитися належним рівнем оплати праці (табл. 2.2). Розмір заробітної плати у цій галузі економіки протягом останніх років знаходився приблизно на середньому рівні по Україні, що не сприяло залученню висококваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.2

Динаміка середньомісячної заробітної плати [складено за даними 77, 219]

Середньомісячна заробітна плата, грн.	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
В цілому за всіма видами діяльності	2250	2648	3041	3282	3480	4195
У промисловості, в т.ч.	2578	3119	3497	3774	3988	4789
жінок	н/д	н/д	2732	2946	3164	3915
чоловіків	н/д	н/д	3946	4227	4456	5283

Якщо порівняти рівень оплати праці в промисловості з іншими галузями економіки, то можна зробити висновок, що для потенціальних працівників існують більш привабливі види діяльності.

Найбільший рівень оплати праці в Україні в сфері авіаційного транспорту. При чому за останні п'ять років рівень оплати праці в цій галузі зріс майже втричі з 6947 грн. до 18470 грн. на місяць. Також більшу, ніж в промисловості, оплату праці отримують працівники фінансової та страхової діяльності - 8603 грн., сфери інформації та телекомунікацій - 7111 грн., професійної, наукової та технічної діяльності - 6736 грн., складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту - 5358 грн., водного транспорту - 5076 грн. на місяць (рис. 2.2).

За видами економічної діяльності промисловості середньомісячна заробітна плата склала у добувній промисловості та розробці кар'єрів - 6164 грн., у переробній промисловості - 4477 грн., у постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого

повітря - 5462 грн., у водопостачанні, каналізації, поводженні з відходами - 3498 грн. Найбільший рівень оплати праці мають працівники підприємств, що займаються виробництвом основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів - 8254 грн., виробництвом коксу та продуктів нафтоперероблення - 6181 грн. та металургійним виробництвом, виробництвом готових металевих виробів, крім машин і устаткування, - 5645 грн.

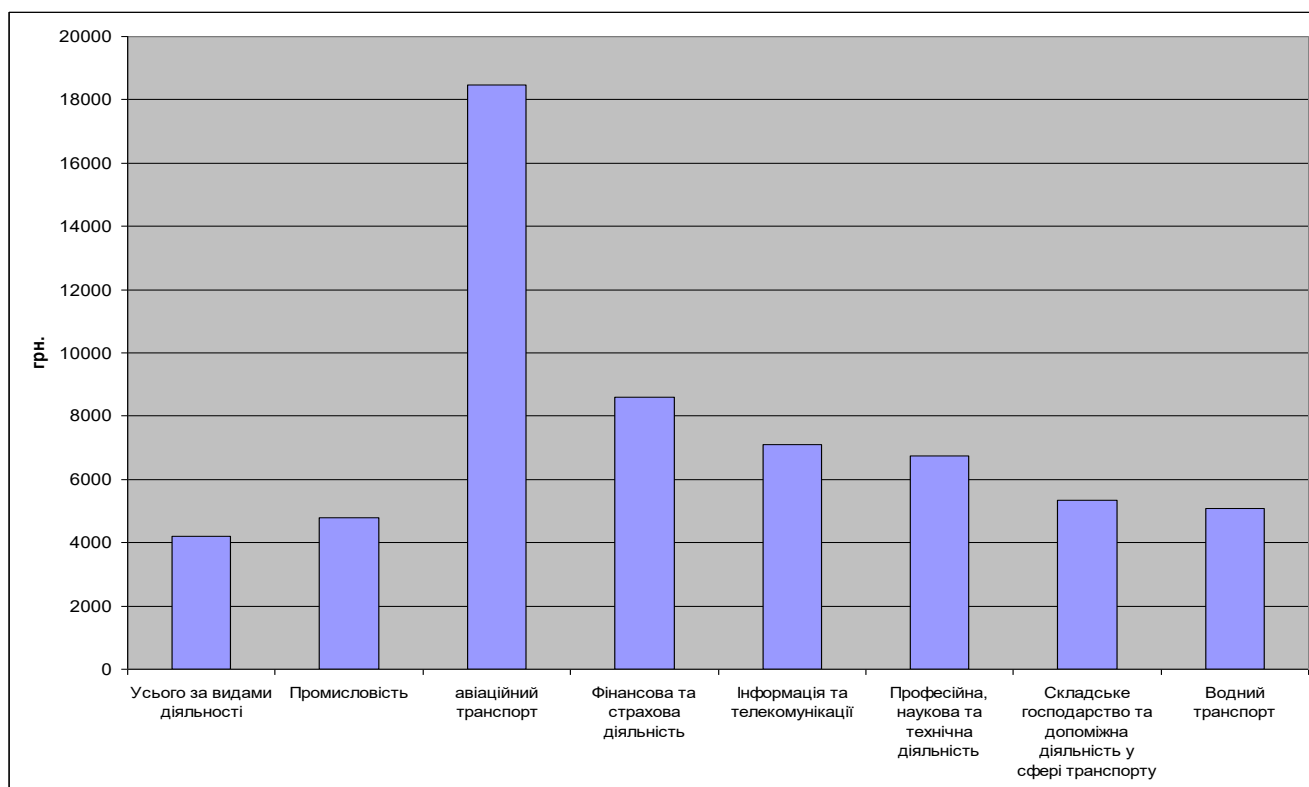


Рисунок 2.2 - Розмір середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2015 році [складено за даними 77]

В той же час на підприємствах, що займаються виробництвом устаткування та автотранспортних засобів спостерігається рівень оплати праці нижче середнього, що не сприяє залученню фахівців у ці наукоємні та інноваційні галузі [77]

Рівень оплати праці у промисловості не сприяє підвищенню якості персоналу та збільшенню кадрового потенціалу. Молоді фахівці не розглядають промислові підприємства як перспективних роботодавців, оскільки не бачать перспектив отримання достойної оплати за свою працю. Як результат, на кінець 2015 року потреба промислових підприємств у працівниках склала 6,5 тис. осіб [200].

Низька зацікавленість у результатах праці та відсутність притоку висококваліфікованих кадрів спричиняє на промислових підприємствах відсутність інноваційного розвитку, покращення ефективності праці, модернізації системи поширення збуту продукції, що в свою чергу призводить до поширення кризових явищ.

Варто звернути увагу й на кадровий потенціал промислових підприємств, основу якого становлять випускники вітчизняних професійно-технічних та вищих навчальних закладів. Останніми роками спостерігається тенденція до зменшення як кількості закладів освіти, так і кількості випускників. Кількість професійно-технічних навчальних закладів зменшилася з 1023 у 2005 році до 798 у 2015 році, кількість їх випускників зменшилася відповідно з 286,6 тис. осіб до 165 тис. осіб [207]. Аналогічна ситуація спостерігається і у вищих навчальних закладах України. Кількість вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації з 1990 року зменшилася з 742 до 371, а III-IV рівнів акредитації до 2008 року зростала і досягла 350 вищих навчальних закладів, проте, потім почала знижуватися і у 2016 році становила 288. Найбільша кількість студентів навчалася у ВНЗ у 2007/2008 навчальному році - 2813,8 тис. осіб, а у 2015/2016 навчальному році лише 1605,3 тис. осіб. Протилежна ситуація спостерігається з підготовкою наукових кадрів. Кількість аспірантів та докторантів щорічно зростає [54]. Можна зробити висновок, що на фоні активізації підготовки наукових кадрів, кількість підготовлених фахівців та робітників, що можуть бути задіяні в промисловості, щорічно знижується. Населення не бажає займатися робітничими спеціальностями, що може призвести до кризи персоналу на промислових підприємствах.

Ефективність роботи промислових підприємств набагато залежить від наявності та стану необхідних основних засобів (рис. 2.3). Можна стверджувати про деяке оновлення основних засобів, про що свідчить збільшення їх первісної вартості та зменшення коефіцієнту зносу, проте, його значення все ще залишається більше 75 %, що може спричинити технічну кризу на підприємствах.

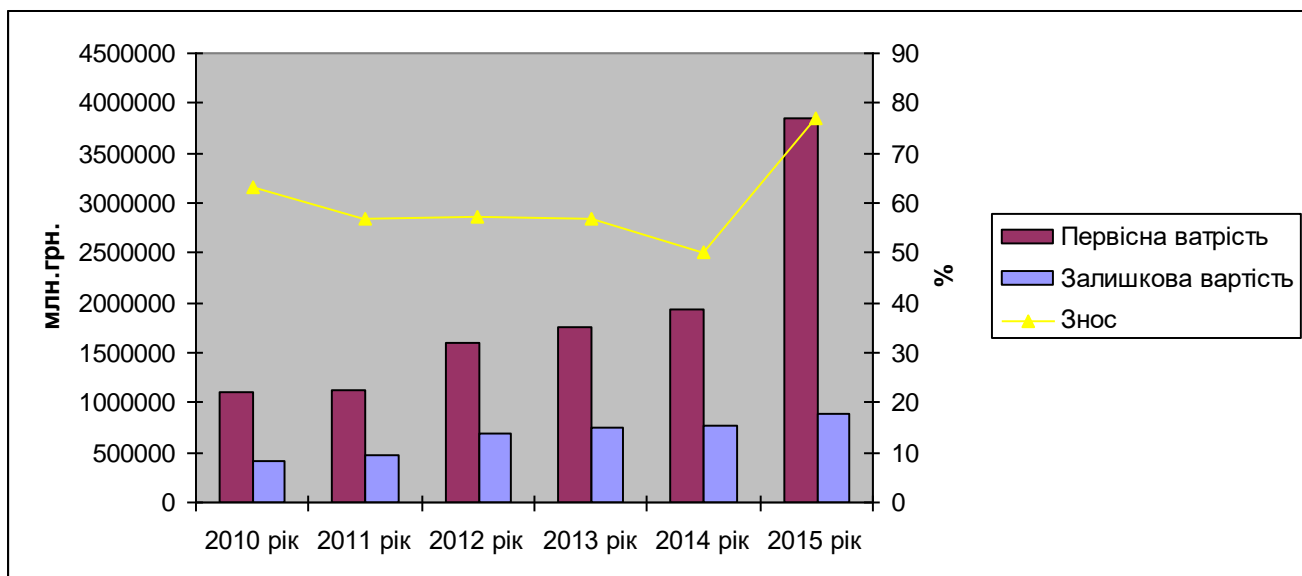


Рисунок 2.3 - Наявність і стан основних засобів на промислових підприємствах [складено за даними 171]

Звісно, що оновлення основних засобів на промислових підприємствах потребує значних інвестицій. За останні роки річний обсяг інвестицій зріс з 180575,5 млн. грн. у 2010 році до 273116,4 млн. грн. у 2015 році. Можна сказати, що позитивним моментом є досягнення у 2015 році докризового обсягу інвестицій, що значно знизився у 2013 та 2014 роках, проте, не слід забувати про високий індекс інфляції. Тому можна стверджувати про падіння річного рівня інвестицій у реальному вираженні. На рис. 2.4 відображено розподіл інвестицій за видами активів та за джерелами фінансування у 2015 році.

Підприємства інвестували 93% коштів у матеріальні активи. При цьому 30% всього обсягу інвестицій було спрямовано на машини, обладнання та інвентар, 19% - на інженерні споруди, 16% - на транспортні засоби. Проте, як бачимо, цього замало для оновлення основних фондів. Проблемою залишається пошук джерел фінансування, оскільки 67% інвестицій було здійснено за рахунок власних коштів підприємств та організацій. Держава майже не підтримує інвестиційну діяльність, оскільки з державного бюджету було здійснено 3%, а з місцевих - 5% інвестицій. Сумним є й відсутність ефективного банківського кредитування інвестиційної діяльності. Лише 8% інвестицій було здійснено за рахунок коштів банків та інших позик. Неєфективна система інвестування може

призвести до кризи інвестиційних ресурсів та технічної й технологічної кризи.

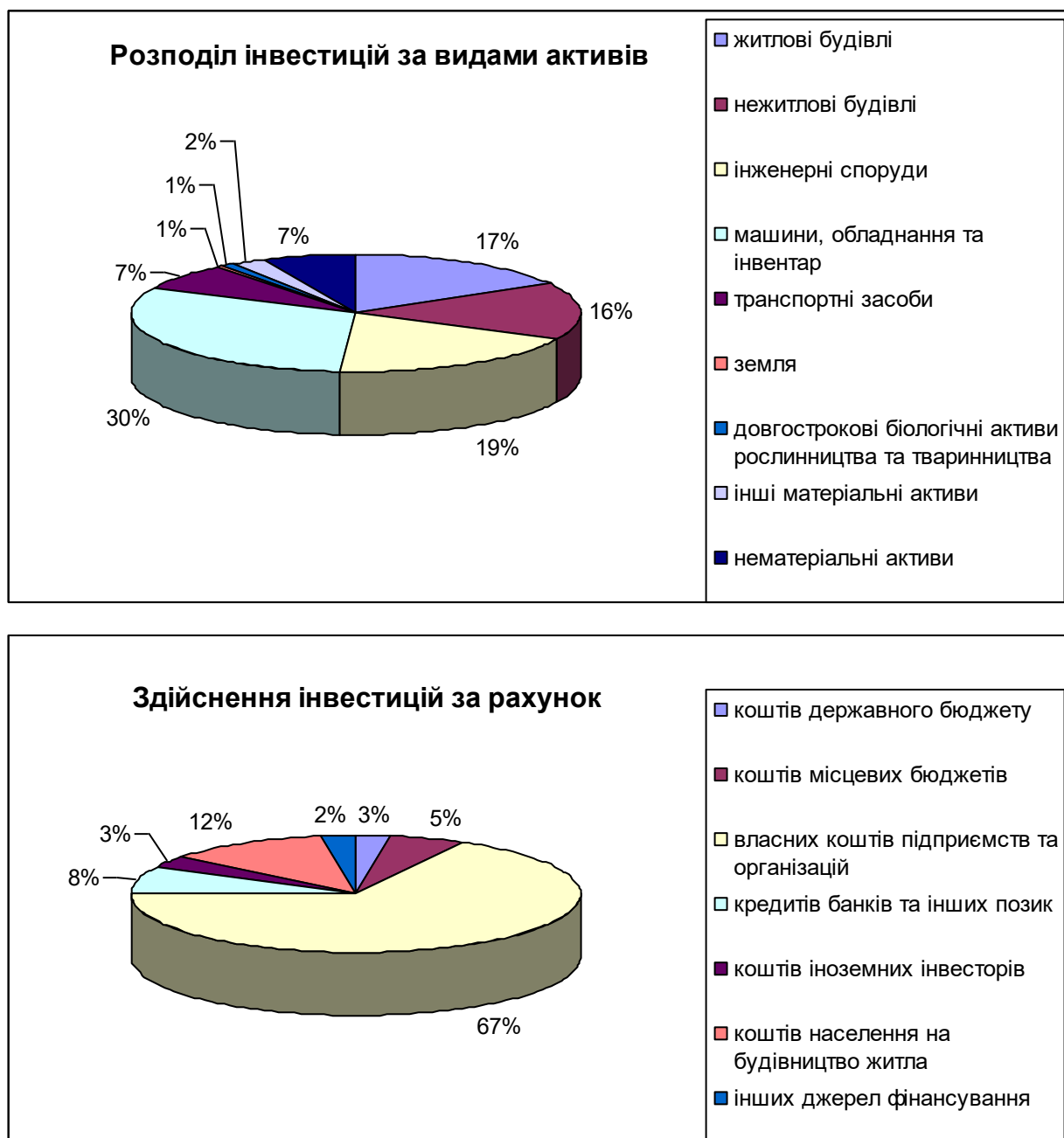


Рисунок 2.4 - Розподіл інвестицій за видами активів та джерелами фінансування [складено за даними 109, 112]

Обсяг інвестицій саме у промислові підприємства знизився з 91598,4 млн. грн. у 2012 році до 87656,0 млн. грн. у 2015 році [110]. Найбільше інвестицій було здійснено у підприємства з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря - 21347,2

млн.грн., підприємства добувної промисловості і розроблення кар'єрів - 18466,3 млн. грн., підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів - 13548,5 млн. грн., підприємства з металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, крім машин та устаткування - 12470 млн. грн. [111].

Негативним моментом також є низька інноваційна активність промислових підприємств. У 2015 році 15,2% промислових підприємств впроваджували інновації. Цього року було впроваджено 1217 нових технологічних процесів, з них 458 маловідходних та ресурсозберігаючих, започатковано виробництво 3136 найменувань інноваційних видів продукції, з них 966 найменувань нових видів техніки. Проте, питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової становить ще досить низьку частку - 1,4%. І цей показник починаючи з 2000 року знизився майже в 7 разів [57]. Це говорить про відставання вітчизняних промислових підприємств від світового науково-технічного прогресу та їх низьку увагу до впровадження новітніх технологічних досягнень у виробництво та оновлення продукції. Це може спричинити технологічну кризу на промислових підприємствах.

Стосовно імовірності виникнення кризового стану на підприємстві можна судити відповідно до структури їх балансу (Рис. 2.5).

Як показав аналіз, в структурі активу балансу промислових підприємств 51 % займають оборотні активи та 49 % необоротні активи. Зважаючи на значну вартість обладнання для здійснення промислової діяльності, така структура активу балансу свідчить про активну діяльність підприємств і вкладання великої частини коштів у поточну діяльність. Структура пасиву балансу свідчить про залежність промислових підприємств від сторонніх організацій, оскільки лише 20 % пасиву балансу становить власний капітал. Довгострокові зобов'язання і забезпечення становлять 25%, а поточні зобов'язання і забезпечення - 55% [233].

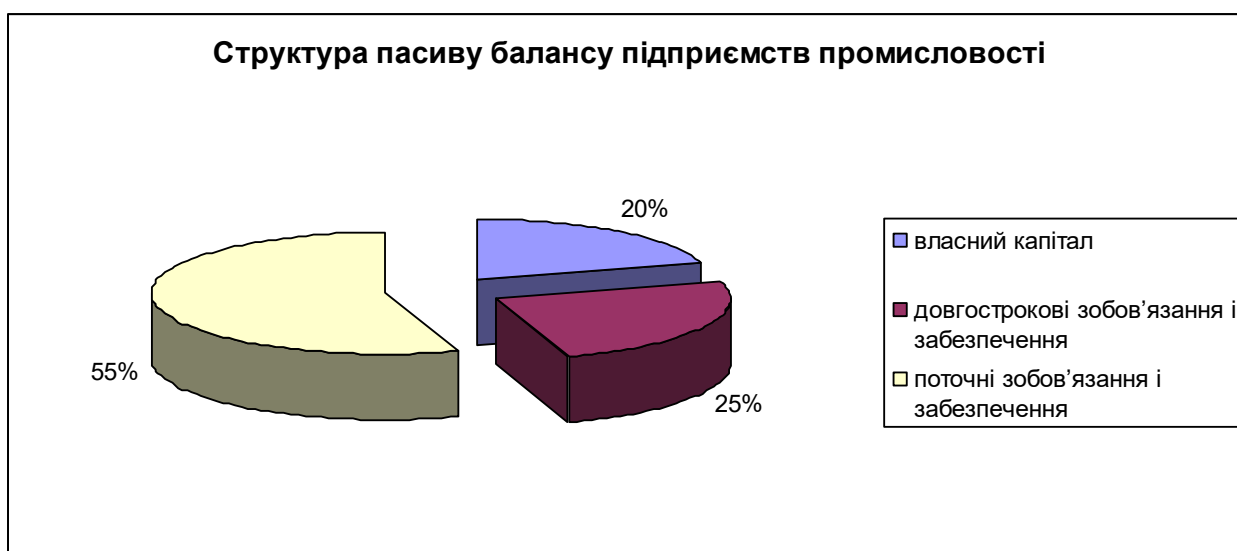


Рисунок 2.5 - Структура балансу підприємств промисловості України на 31.12.2015 [складено за даними 233]

При цьому найбільший розмір короткострокових зобов'язань становить кредиторська заборгованість - 817584,1 млн. грн., що свідчить про неспроможність промислових підприємств своєчасно розплачуватися за товари, роботи, послуги [199]. Така структура пасиву свідчить про труднощі підприємств з приводу вчасних розрахунків за своїми зобов'язаннями та перенакопичення заборгованості. Поточні зобов'язання, термін погашення яких становить менше року, складають майже таку ж частку підсумку балансу, як і власний капітал. Це говорить про фінансову нестійкість підприємств та високу імовірність виникнення кризи

неплатоспроможності та банкрутства. Також негативною тенденцією є від'ємне значення сукупного нерозподіленого прибутку промислових підприємств на 31.12.2015, що становило - 289212,7 млн. грн. [55].

Кризовий стан в економіці відобразився і на фінансових результатах діяльності промислових підприємств (рис. 2.6), які у 2015 році зазнали значних збитків. Це пов'язано, перш за все, з кризовими явищами у політиці та суспільстві та необхідністю шукати нові ринки збуту продукції. З динаміки фінансового результату до оподаткування видно, що до 2014 року промислові підприємства України у сукупності були прибутковими, при цьому найбільший прибуток приносили саме великі підприємства. Особливо успішним став для них 2011 рік, коли їх фінансовий результат до оподаткування склав 55206,4 млн. грн. Після цього спостерігалось поступове зниження фінансових результатів. На даний момент діяльність промислових підприємств можна вважати кризовою, оскільки вони не отримують позитивних фінансових результатів. Якщо поглянути на фінансові результати діяльності підприємств за видами промислової діяльності (табл. 2.3), то можна зробити висновок про їх значене погіршення за останні роки. Якщо у 2012 році усі види промислової діяльності були прибутковими, окрім водопостачання, каналізації, поводження з відходами, то у 2015 році за всіма видами діяльності підприємства у сукупності отримали збиток. Виключенням стало лише виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів та текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів. Це свідчить про поглиблення кризових явищ в усі галузі промисловості України. В табл. 2.4 наведені дані щодо формування чистого прибутку (збитку) підприємств промисловості. З наведених даних видно, що до 2012 року включно підприємства отримували чистий прибуток, а починаючи з 2013 року - збиток. У 2013 році він становив - 4181,1 млн. грн., а у 2015 році зріс до -188267,9 млн. грн. Доходи підприємств за останні роки залишилися приблизно на незмінному рівні, що насправді говорить про їх реальне зменшення в умовах інфляції, а витрати підприємств значно зросли, що особливо стосується статті «інші витрати», яка у 2014 та 2015 роках збільшилася в декілька разів.

Таблиця 2.3

Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності, млн. грн. [складено за даними 248]

Види промислової діяльності	2013 рік			2014 рік			2015 рік		
	Фінансовий результат до оподаткування підприємств								
	Усіх	Тих, що отримали прибуток	Тих, що отримали збиток	Усіх	Тих, що отримали прибуток	Тих, що отримали збиток	Усіх	Тих, що отримали прибуток	Тих, що отримали збиток
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	15838,1	28035,5	-12197,4	-4764,7	26713,8	-31478,5	-21973,8	16422,8	-38396,6
Переробна промисловість, в т.ч.	-1897,2	38217,6	-40114,8	-135282	44108,8	-179391,7	-121774	64517,1	-186291,4
- виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	9447,9	14816,5	-5368,6	-14723,6	13887,8	-28611,4	-14600,5	19667,3	-34267,8
- текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	255,3	589,4	-334,1	-478,7	1029,5	-1508,2	867,6	1832,8	-965,2
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	1422,9	1527,7	-104,8	892,0	1914,7	-1022,7	2050,3	2723,1	-672,8
- машинобудування	5526,9	9597,8	-4070,9	-20501,5	9841,6	-30343,1	-12651,6	15950,6	-28602,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1264,1	14561,7	-13297,6	-24175,5	4948,7	-29124,2	-35379,1	8847,0	-44226,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-1506,7	522,1	-2028,8	-2190,9	482,0	-2672,9	-2233,7	529,0	-2762,7
Всього	13698,3	81336,9	-67638,6	-166414	76253,3	-242667,3	-181360	90315,9	-271676,8

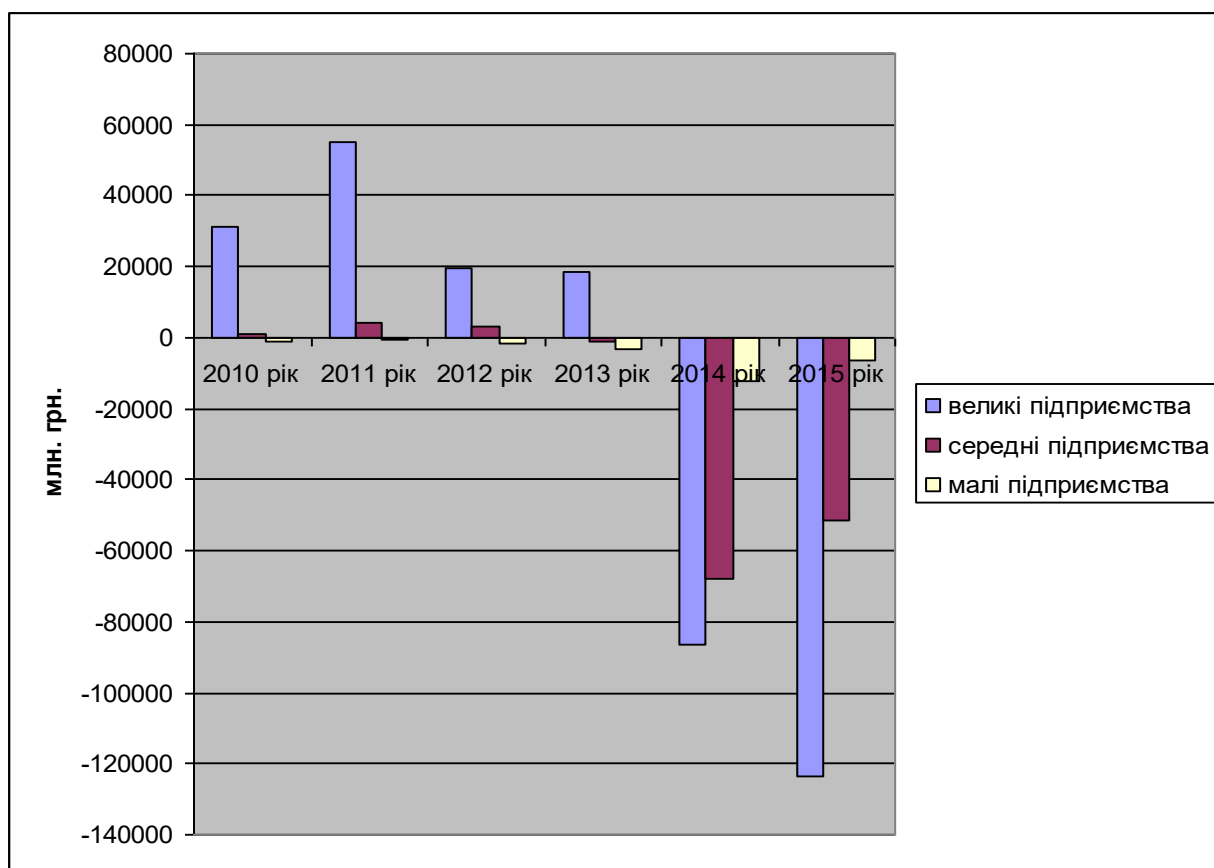


Рисунок 2.6 - Фінансові результати до оподаткування промислових підприємств [складено за даними 247]

Таблиця 2.4

Формування чистого прибутку (збитку) підприємств промисловості, млн. грн. [складено за даними 250]

Показник	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
Чистий дохід від реалізації продукції та чисті зароблені страхові премії	1407743,6	1457863,6	1421236,1	1488759,1	1854656,7
Інші операційні доходи	417025,8	163206,2	153345,5	193102,8	280319,6
Інші доходи	45302,7	41953,5	30384,8	50131,5	135957,8
Разом чисті доходи	1870072,1	1663023,3	1604968	1731996,3	2270934,1
Операційні витрати	1742952,3	1568391,9	1528125,7	1655055,5	2116227,4
Інші витрати	68457,4	73278	63142,4	243351,8	336067,5
Витрати усього	1838110,3	1660430,9	1609149,1	1910727,2	2459202
з них собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	н/д	н/д	н/д	1243362,8	1544980,2
Чистий прибуток (збиток)	31961,6	2592,4	-4181,1	-178730,9	-188267,9

Кризові явища відобразилися і на показниках рентабельності промислових підприємств (рис. 2.7).

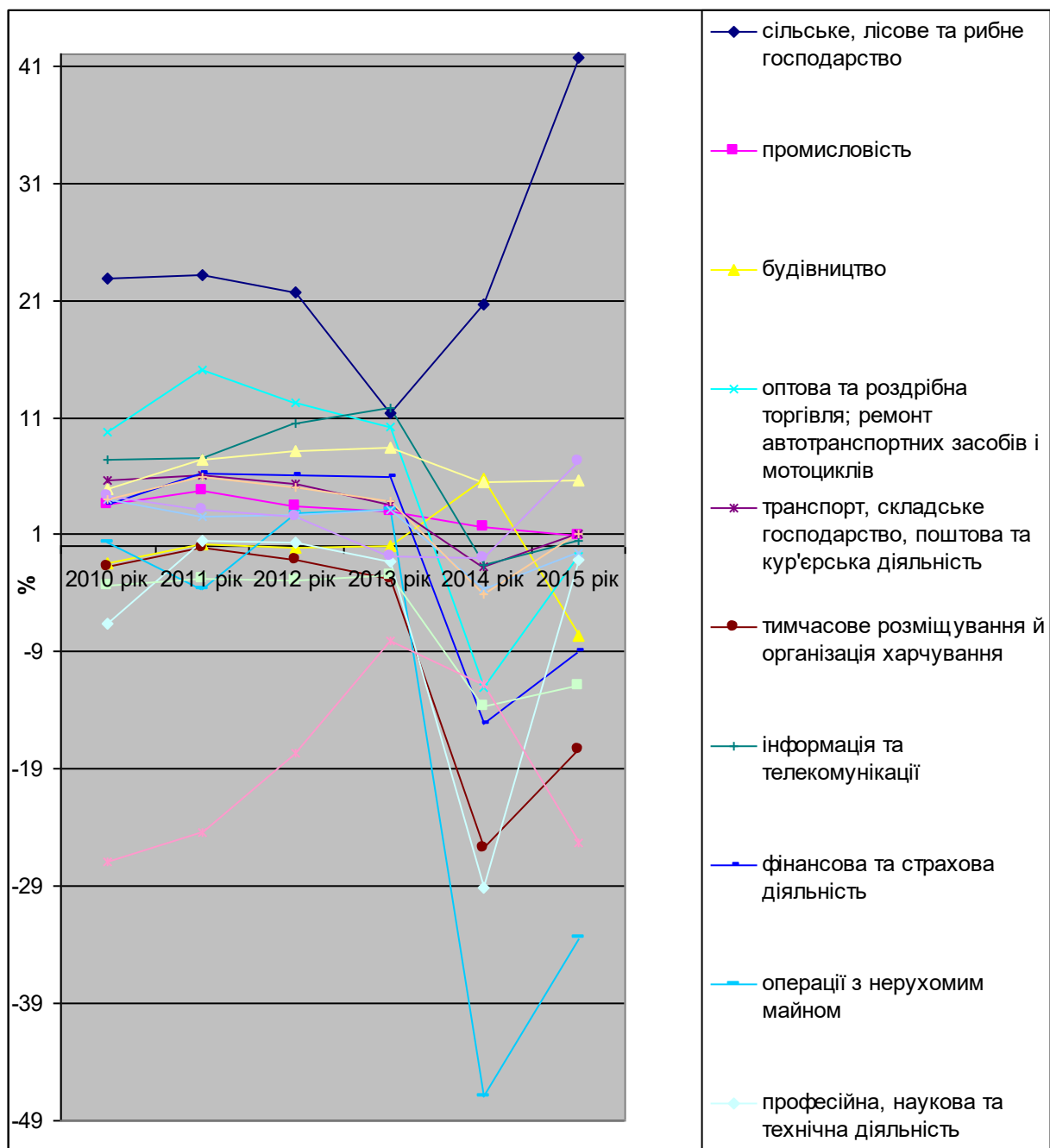


Рисунок 2.7 - Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності [складено за даними 210]

За даними рис. 2.7 можна спостерігати значне погіршення показників операційної рентабельності підприємств майже усіх видів економічної діяльності у 2014 році, коли позитивний рівень

цього показника мали лише підприємства сільського, лісового та рибного господарства (20,6%), будівництва (5,5%), освіти (5,5%) та промисловості (1,6%). Найбільших збитків від операційної діяльності зазнали підприємства з операцій з нерухомим майном (-46,9%), професійної, наукової та технічної діяльності (-29,1%), з тимчасового розміщення та організації харчування (-25,8%), фінансової та страхової діяльності (-15,2%). В 2015 році така тенденція продовжилася. Винятком стало лише сільське, лісове та рибне господарство. Рентабельність операційної діяльності підприємств у цій галузі склала 41,7%[210].

Промислові підприємства, хоча і мають позитивний рівень операційної рентабельності, проте, не є дуже прибутковими порівняно з підприємствами інших сфер діяльності. Можна стверджувати, що 2015 рік став кризовим для усіх галузей економіки України, оскільки велика кількість підприємств не змогла отримати прибуток від операційної діяльності. Що стосується підприємств промисловості, то у 2015 році позитивну рентабельність від операційної діяльності досягли підприємства добувної промисловості і розроблення кар'єрів (6,4%), виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (3%), текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (7,7%), виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічної діяльності (6,6%), виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (17,2%), металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування (0,7%), машинобудування (3,4%), виробництва меблів, іншої продукції; ремонту і монтажу машин і устаткування (1%).

Операційна діяльність підприємств інших видів промисловості була збитковою. Найнижчий рівень операційної рентабельності спостерігався на підприємствах з виробництва хімічних речовин і хімічної продукції (-14,9%), виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (-3,7%), виробництва гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції (-2,3%), водопостачання, каналізації, поводження з відходами (-5,7%).

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки про високу імовірність виникнення кризових явищ на промислових

підприємствах. Погіршення фінансових показників діяльності підприємств свідчить про розвиток фінансової кризи, що супроводжується зниженням платоспроможності та можливості залучення інвестиційних ресурсів, які так необхідні підприємствам зважаючи на зношеність основних засобів та необхідність інноваційного розвитку, що говорить про поширення технічної, технологічної кризи й кризи виробництва.

Зменшення кількості трудових ресурсів та низька заробітна плата можуть призвести до зниження продуктивності праці та зацікавленості працівників у розвитку підприємства, що свідчить про зародження організаційної кризи. Порушення господарських зв'язків та відсутність нових каналів постачання й ринків збуту може призвести до кризи формування запасів та реалізації. Тому питання раннього діагностування кризових явищ на підприємствах стає дуже актуальним сьогодні.

2.2. Апробація методик оцінювання економічного стану на промислових підприємствах у констатації кризи

Діагностика господарського стану підприємства та раннє виявлення ознак кризових явищ є важливим завданням з антикризового управління в поточних умовах. Постає завдання ідентифікування стану підприємства як кризового, або такого, що до нього наближається, а також усвідомлення, який стан підприємства в сучасних економічних реаліях України можна вважати нормальним.

Проблемі виявлення кризового стану підприємства присвячені праці таких вчених, як Альтман Е., Бівер У., Бочарова Н. А., Вербицька Ю. С., Городня Т. А., Даніч В. М., Дмитрієва О. А., Дядюк М. А., Єніна-Березовська А. А., Зайцева О. П., Кадиков Г. Г., Круглова О. А., Ліс Р., Негашев Є. В., Пархоменко Н. О., Піддубчишин О. М., Сайфулін Р. С., Спрингейт Г., Таффлер У., Терещенко О. О., Федотова К. О., Шеремет А. Д.

Вченими було розроблено основні положення щодо ідентифікації господарського стану господарюючого суб'єкта як кризового, визначено типи кризового стану підприємств залежно від показників їх господарської діяльності, фінансового стану,

можливості розраховуватися за зобов'язаннями, розроблено методики визначення ступеня кризового стану підприємства та імовірності настання банкрутства.

Господарський стан підприємства представляє собою комплексне поняття, що визначається як набором характеристик його господарської діяльності в поточний момент часу, так і у динаміці. Більшість вчених розглядають лише одну складову господарського стану підприємства - фінансову, проте, це не зовсім вірно, хоча фінансові результати діяльності підприємства представляють підсумок його роботи та є зведеною оцінкою його роботи, однак вони відображають його стан з деяким запізненням, оскільки стан виробничої, управлінської, маркетингової, соціальної складової господарської діяльності підприємства знайде відображення у фінансових результатах з деяким запізненням.

Тому, говорячи про господарський стан підприємства, слід брати до уваги усі його бізнес-процеси та показники, що його характеризують. Таким чином, господарський стан підприємства представляє собою результат взаємодії усіх елементів економічної системи підприємства та визначається сукупністю виробничо-господарських факторів.

Виникає питання, який стан підприємства можна вважати нормальним, а який кризовим. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. вважають, що при нормальному стані не порушені основні економічні закони виробництва, а економічні показники не виходять за межі планово-нормативних значень; розвиток підприємства відповідає стратегіям зростання чи стабільності, для цього використовуються превентивні заходи, направлені на усунення виявлених відхилень. А кризовий стан підприємства на їх думку – це стан, при якому вже відбулося порушення фінансової стійкості, що заважає виконувати нормальну господарську діяльність, а також зумовлює тривалу неплатоспроможність підприємства, низьку ліквідність його активів [33]. Тобто вчені пов'язують нормальний господарський стан зі стійкістю підприємства.

Є і інший підхід до визначення кризового стану підприємства, згідно якого він характеризується погіршенням та виходом за межі нормативних значень певного набору показників, що

характеризують господарську діяльність підприємства. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. вважають, що якщо господарсько-фінансова діяльність підприємства відповідає критеріям беззбитковості, самоокупності, самофінансування та адекватна викликам зовнішнього середовища, стан підприємства є нормальним. А під кризовим станом підприємства розуміють сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства [72].

Аналогічної думки додержуються і Хмелевський М. О. та Іванишен К. В., на думку яких проявом кризи на підприємстві є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства, яке обумовлює порушення спочатку „показників-індикаторів життєздатності”, а потім поступово і „параметрів життєздатності” підприємства як мікро-економічної системи, це в свою чергу призводить до порушення стану рівноваги, який підприємство вже неспроможне самотійно відновити [253].

На нашу думку, ці підходи вірні, проте, потребують розвитку, у зв'язку з тим, що погіршення показників роботи підприємства є наслідком проблем у його господарській діяльності, які можуть бути викликані в тому числі і порушенням стійкості економічної системи підприємства.

Тому кризовим будемо вважати такий стан підприємства, що характеризується виникненням протиріч при виконанні будь-яких бізнес-процесів як в середині підприємства, так і з його зовнішнім середовищем, що потребують зміни організації їх виконання.

Виявлення таких протиріч на ранніх стадіях є головним завданням діагностики кризового стану підприємства.

При такій діагностиці необхідним є виявлення основних проблем, що виникли в процесі функціонування підприємства і можуть привести до порушення параметрів його життєздатності, причиною яких стали саме протиріччя в економічній системі підприємства, її неможливість функціонування за старими порядками та принципами та необхідність її реформування.

Тому просте погіршення фінансово-економічних показників діяльності підприємства ще не є ознакою кризи, оскільки це може бути наслідком помилок в управлінні, недосконалою організацією праці, подорожчанням сировини та матеріалів тощо. В той же час

кризові явища можуть бути спричинені необхідністю переосмислення та перебудови взаємозв'язків економічної системи підприємства, його зовнішніх господарських зв'язків та перегляду принципів функціонування.

Складність та багатоаспектність завдань, що стоять перед діагностикою кризового стану підприємства спричинило багато підходів до її проведення. Розглянемо основні з них.

1. Коефіцієнтний аналіз. Найпростішим методом визначення ступеня наближення господарського стану підприємства до кризового є коефіцієнтний аналіз, що передбачає застосування сукупності фінансово-економічних показників діяльності підприємства, що характеризують різні аспекти його діяльності. До таких показників зазвичай відносять коефіцієнти структури капіталу, ліквідності та платоспроможності, майнового стану підприємства, прибутковості та ділової активності. Для кожного коефіцієнту встановлені нормативне значення, що відповідає граничному стану підприємства, перетин якого свідчить про початок кризових явищ, або рекомендований напрям динаміки показника. Узагальнення показників для проведення аналізу наведене в табл. 2.5.

Наведені групи коефіцієнтів дозволяють оцінити господарський стан підприємства та його наближення до кризового з різних позицій. За показниками структури капіталу стан підприємства характеризується як кризовий, коли воно стає фінансово залежним, тобто має значну частку позикових коштів в підсумку пасиву балансу.

Таблиця 2.5

Показники, що застосовуються при проведенні коефіцієнтного аналізу можливості настання кризового стану підприємства [43, 51, 94]

Показник	Порядок розрахунку	Нормативне значення або напрямок зміни
1	2	3
Показники структури капіталу		
Коефіцієнт автономії	$\hat{E}_{\text{аао}} = \frac{\hat{A}_{\text{еаііе}}}{\hat{A}_{\text{еаііо}}} = \frac{1495,6}{1900,6}$	$\geq 0,5$

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$\hat{E}_{\text{в}} = \frac{\hat{A}\hat{e}\hat{a}\hat{n}\hat{i}\hat{e}\hat{e} \hat{e}\hat{a}\hat{i}^3\hat{o}\hat{a}\hat{e} + \hat{A}\hat{i}\hat{a}\hat{a}\hat{i}\hat{n}\hat{o}\hat{d}\hat{i}\hat{e} \hat{i}\hat{a}^3 \hat{\zeta}\hat{i}\hat{a}\hat{i}\hat{a} \hat{\gamma}\hat{\zeta}\hat{a}\hat{i}\hat{\gamma} - \hat{i}\hat{a}\hat{i}\hat{a}\hat{i}\hat{d}\hat{i}\hat{o}\hat{i}^3 \hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{e}\hat{a}\hat{e}}{\hat{A}\hat{a}\hat{d}\hat{o}^3\hat{n}\hat{o}\hat{i} \hat{\zeta}\hat{a}\hat{i}\hat{a}\hat{n}^3\hat{a}} =$ $= \frac{1495, \hat{o}.1 + 1595, \hat{o}.1 - 1095, \hat{o}.1}{1100, \hat{o}.1}$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	$\hat{E}_{\hat{d}\hat{a}\hat{i}\hat{\zeta}} = \frac{\hat{A}\hat{a}\hat{d}\hat{o}^3\hat{n}\hat{o}\hat{i} \hat{i}\hat{n}\hat{i}\hat{a}\hat{i}\hat{e}\hat{o} \hat{o}\hat{i}\hat{a}^3\hat{a} \hat{\zeta} \hat{o}\hat{d}\hat{a}\hat{o}\hat{o}\hat{a}\hat{i}\hat{\gamma}\hat{i} \hat{\zeta}\hat{i}\hat{n}\hat{o}}{\hat{A}\hat{a}\hat{d}\hat{o}^3\hat{n}\hat{o}\hat{i} \hat{i}\hat{a}\hat{e}\hat{i}\hat{a}} =$ $= \frac{1010, \hat{o}.1}{1300, \hat{o}.1}$	Збільшення
Показники прибутковості		
Рентабельність власного капіталу	$\hat{D}_{\hat{a}\hat{e}} = \frac{\hat{I}\hat{d}\hat{e}\hat{a}\hat{o}\hat{o}\hat{i}\hat{e} / \hat{\zeta}\hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{i}\hat{e} \hat{a}^3\hat{a}\hat{n}\hat{a}\hat{d}\hat{a}\hat{o}^3\hat{e}\hat{i}\hat{n} \hat{\zeta} \hat{a}^3\hat{y}\hat{e}\hat{i}\hat{i}\hat{n}\hat{o}^3}{\hat{A}\hat{e}\hat{a}\hat{n}\hat{i}\hat{e}\hat{e} \hat{e}\hat{a}\hat{i}^3\hat{o}\hat{a}\hat{e}} =$ $= \frac{2190/2195, \hat{o}.2}{1495, \hat{o}.1}$	Збільшення
Рентабельність продаж	$\hat{D}_{\hat{i}} = \frac{\hat{I}\hat{d}\hat{e}\hat{a}\hat{o}\hat{o}\hat{i}\hat{e} / \hat{\zeta}\hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{i}\hat{e} \hat{a}^3\hat{a}\hat{n}\hat{a}\hat{d}\hat{a}\hat{o}^3\hat{e}\hat{i}\hat{n} \hat{\zeta} \hat{a}^3\hat{y}\hat{e}\hat{i}\hat{i}\hat{n}\hat{o}^3}{\times \hat{e}\hat{n}\hat{o}\hat{e}\hat{e} \hat{a}\hat{i}\hat{o}^3\hat{a}} =$ $= \frac{2190/2195, \hat{o}.2}{2000, \hat{o}.2}$	Збільшення
Рентабельність всього капіталу	$\hat{D}_{\hat{e}} = \frac{\hat{I}\hat{d}\hat{e}\hat{a}\hat{o}\hat{o}\hat{i}\hat{e} / \hat{\zeta}\hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{i}\hat{e} \hat{a}^3\hat{a}\hat{n}\hat{a}\hat{d}\hat{a}\hat{o}^3\hat{e}\hat{i}\hat{n} \hat{\zeta} \hat{a}^3\hat{y}\hat{e}\hat{i}\hat{i}\hat{n}\hat{o}^3}{\hat{E}\hat{a}\hat{i}^3\hat{o}\hat{a}\hat{e} \hat{i}^3\hat{a}\hat{i}\hat{d}\hat{e}^{\circ}\hat{i}\hat{n}\hat{o} \hat{a}\hat{a}} =$ $= \frac{2190/2195, \hat{o}.2}{1900, \hat{o}.1}$	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	$\hat{D}_{\hat{i}\hat{a}} = \frac{\hat{I}\hat{d}\hat{e}\hat{a}\hat{o}\hat{o}\hat{i}\hat{e} / \hat{\zeta}\hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{i}\hat{e} \hat{a}^3\hat{a}\hat{n}\hat{a}\hat{d}\hat{a}\hat{o}^3\hat{e}\hat{i}\hat{n} \hat{\zeta} \hat{a}^3\hat{y}\hat{e}\hat{i}\hat{i}\hat{n}\hat{o}^3}{\hat{I}\hat{a}\hat{i}\hat{a}\hat{i}\hat{d}\hat{i}\hat{o}\hat{i}^3 \hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{e}\hat{a}\hat{e}} =$ $= \frac{2190/2195, \hat{o}.2}{1095, \hat{o}.1}$	Збільшення
Рентабельність оборотного капіталу	$\hat{D}_{\hat{i}\hat{e}} = \frac{\hat{I}\hat{d}\hat{e}\hat{a}\hat{o}\hat{o}\hat{i}\hat{e} / \hat{\zeta}\hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{i}\hat{e} \hat{a}^3\hat{a}\hat{n}\hat{a}\hat{d}\hat{a}\hat{o}^3\hat{e}\hat{i}\hat{n} \hat{\zeta} \hat{a}^3\hat{y}\hat{e}\hat{i}\hat{i}\hat{n}\hat{o}^3}{\hat{I}\hat{a}\hat{i}\hat{d}\hat{i}\hat{o}\hat{i}^3 \hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{e}\hat{a}\hat{e}} =$ $= \frac{2190/2195, \hat{o}.2}{1195, \hat{o}.1}$	Збільшення
Чиста рентабельність	$\hat{D}_{\hat{\div}} = \frac{\times \hat{e}\hat{n}\hat{o}\hat{e}\hat{e} \hat{i}\hat{d}\hat{e}\hat{a}\hat{o}\hat{o}\hat{i}\hat{e} / \hat{\zeta}\hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{i}\hat{e}}{\hat{A}\hat{e}\hat{a}\hat{n}\hat{i}\hat{e}\hat{e} \hat{e}\hat{a}\hat{i}^3\hat{o}\hat{a}\hat{e}} = \frac{2350/2355, \hat{o}.2}{1495, \hat{o}.1}$	Збільшення
Показники ділової активності		
Коефіцієнт трансформації	$\hat{E}_{\hat{o}} = \frac{\times \hat{e}\hat{n}\hat{o}\hat{e}\hat{e} \hat{a}\hat{i}\hat{o}^3\hat{a}}{\hat{I}^3\hat{a}\hat{n}\hat{o}\hat{i}\hat{e} \hat{a}\hat{a}\hat{e}\hat{a}\hat{i}\hat{n}\hat{o}} = \frac{2000, \hat{o}.2}{1900, \hat{o}.1}$	Збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\hat{E}_{\hat{i}\hat{a}\hat{e}} = \frac{\times \hat{e}\hat{n}\hat{o}\hat{e}\hat{e} \hat{a}\hat{i}\hat{o}^3\hat{a}}{\hat{A}\hat{e}\hat{a}\hat{n}\hat{i}\hat{e}\hat{e} \hat{e}\hat{a}\hat{i}^3\hat{o}\hat{a}\hat{e}} = \frac{2000, \hat{o}.2}{1495, \hat{o}.1}$	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\hat{E}_{\hat{i}\hat{e}\hat{\zeta}} = \frac{\times \hat{e}\hat{n}\hat{o}\hat{e}\hat{e} \hat{a}\hat{i}\hat{o}^3\hat{a}}{\hat{E}\hat{d}\hat{a}\hat{a}\hat{e}\hat{o}\hat{i}\hat{d}\hat{n}\hat{i} \hat{e}\hat{a} \hat{\zeta}\hat{a}\hat{a}\hat{i}\hat{d}\hat{a}\hat{i}\hat{a}\hat{i} \hat{a}\hat{i}\hat{o}^3\hat{n}\hat{o}\hat{i}} =$ $= \frac{2000, \hat{o}.2}{1610, \hat{o}.1 + 1615, \hat{o}.1 + 1620, \hat{o}.1 + 1625, \hat{o}.1 + 1630, \hat{o}.1}$	Збільшення

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\hat{E}_{i\alpha\zeta} = \frac{\times \epsilon \tilde{n} \delta \epsilon \epsilon \quad \ddot{a} \hat{\delta}^3 \ddot{a}}{\ddot{A} \hat{a} \hat{a}^3 \delta \hat{\delta} \tilde{n} \hat{u} \hat{e} \quad \grave{a} \quad \zeta \grave{a} \hat{a} \hat{i} \delta \tilde{a} \hat{i} \hat{a} \hat{a} \hat{i} \quad \hat{a} \tilde{n} \delta \hat{u} \hat{i}} =$ $= \frac{2000, \delta .2}{1125, \delta .1 + 1130, \delta .1 + 1135, \delta .1 + 1155, \delta .1}$	Збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\hat{E}_{i\alpha\zeta} = \frac{\times \epsilon \tilde{n} \delta \epsilon \epsilon \quad \ddot{a} \hat{\delta}^3 \ddot{a}}{\hat{I} \tilde{n} \hat{n} \hat{a} \hat{i}^3 \quad \zeta \grave{a} \tilde{n} \hat{i} \hat{a} \hat{e}} = \frac{2000, \delta .2}{1010, \delta .1}$	Збільшення
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	$\hat{E}_{i\alpha\epsilon} = \frac{\times \epsilon \tilde{n} \delta \epsilon \epsilon \quad \ddot{a} \hat{\delta}^3 \ddot{a}}{\hat{I} \hat{a} \hat{i} \delta \hat{\delta} \hat{i}^3 \quad \grave{a} \hat{e} \delta \hat{e} \hat{a} \hat{e}} = \frac{2000, \delta .2}{1195, \delta .1}$	Збільшення
Коефіцієнт оборотності запасів	$\hat{E}_{i\zeta} = \frac{\times \epsilon \tilde{n} \delta \epsilon \epsilon \quad \ddot{a} \hat{\delta}^3 \ddot{a}}{\zeta \grave{a} \hat{i} \hat{a} \tilde{n} \hat{e}} = \frac{2000, \delta .2}{1100, \delta .1}$	Збільшення

Примітки: ф.1 - Форма 1 «Баланс», ф.2 - Форма 2 «Звіт про фінансові результати»

Особливо це стосується короткострокових зобов'язань, що потребують термінового погашення та можуть значно підірвати фінансовий стан та платоспроможність підприємства. Також ця група показників характеризує напрямки вкладення капіталу. Так, наприклад, на стабільному підприємстві необоротні активи мають бути профінансовані за рахунок власного та довгострокового позикового капіталу. Крім того для оцінки ефективності управління заборгованістю підприємства важливим є співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Якщо кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську, це може спричинити кризові явища у зв'язку з неспроможністю отримувати кошти за реалізовану продукцію, а відповідно, й до порушення платоспроможності підприємства. Показники ліквідності та платоспроможності характеризують можливість підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Стан підприємства за цією групою показників наблизатиметься до кризового, якщо в підприємства не має активів, що можуть бути використані для покриття зобов'язань за строком їх терміновості. Показники майнового стану підприємства характеризують ефективність управління оборотними та необоротними активами.

Стан підприємства може характеризуватися як кризовий за цими показниками, якщо в нього низьке значення фондоддачі, велика частка зношених основних фондів, структура майна не відповідає галузевій. Також підприємство має певну частку оборотних коштів та запасів, що фінансуються за рахунок власного капіталу, це забезпечить стабільність його функціонування у короткостроковій перспективі. Показники прибутковості характеризують можливість підприємства отримувати прибуток від різних видів активів. Про кризовий стан підприємства можуть свідчити від'ємні значення показників, тобто збитковість діяльності підприємства, або їх постійне зниження. Показники ділової активності характеризують швидкість обертання капіталу підприємства. Про кризовий стан підприємства можуть свідчити зменшення значення показників або їх невеликі значення. Також необхідно враховувати, що коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей мають бути приблизно однаковими.

Коефіцієнтний метод дозволяє всебічно та детально оцінити фінансовий стан підприємства, оскільки передбачає застосування великої кількості коефіцієнтів, що характеризуються простотою розрахунків. Проте, зважаючи на кількість показників, метод є трудомістким, потребує збирання великого масиву даних та аналітичної роботи по узагальненню результатів розрахунків за окремими показниками. При проведенні коефіцієнтного аналізу здійснюється комплексний аналіз показників, їх порівняння з нормативними значеннями, рейтингова оцінка підприємств за обраними показниками. Такий метод є простим у використанні, проте потребує здійснення узагальнених висновків за результатами розрахунку великої кількості показників, що може мати суб'єктивний характер. Тому серед науковців стає популярним застосування таксономічного аналізу із використанням обраних коефіцієнтів, що дозволяє визначити єдиний показник оцінки - коефіцієнт таксономії, який забезпечує однозначність оцінки, проте не враховує вагомості показників та специфіки діяльності підприємства.

2. Проведення рейтингової оцінки. Рейтинговий метод дозволяє порівняти показники господарської діяльності підприємства у динаміці або з показниками інших підприємств,

визначити положення підприємства по відношенню до його конкурентів, виявити лідерів за стійкістю господарського стану. Метод дозволяє виявити слабкі місця підприємства по відношенню до інших підприємств галузі. Цей метод добре описаний у праці Вербицької Ю. С. [51]. При застосуванні методу необхідним є визначення груп показників, за якими буде проводитися оцінка, та коефіцієнтів вагомості кожного показника. Базою для отримання рейтингової оцінки мають бути дані певного еталонного підприємства, показники якого відповідають нормальному господарському стану, або еталонні показники можуть бути обрані за кращим за кожним показником підприємства з дослідженої сукупності. Результатом методу має стати ранжування підприємств за імовірністю виникнення на них кризових явищ. Оцінка дозволяє порівняти підприємство з іншими підприємствами галузі, проте, є відносною і залежить від того, які підприємства увійшли до обраної сукупності, що може дещо викривити її результати.

3. Оцінка вартості підприємства або його корпоративних прав. Для забезпечення взаємозв'язку оцінки кризового стану підприємства із його зовнішнім середовищем та врахуванням його іміджу, що є відображенням уявлення сторонніх зацікавлених осіб щодо стабільності його роботи, може застосовуватися оцінка вартості підприємства та оцінка вартості його корпоративних прав. Але така оцінка націлена на думку зовнішнього користувача і не враховує об'єктивного стану поширення кризових явищ всередині підприємства, що можуть бути латентними на початковому етапі. До того ж у зв'язку з низьким рівнем розвитку фондового ринку України здійснити оцінку вартості корпоративних прав підприємства дуже складно, тому цей метод є досить складним для використання в Україні.

4. Моделі діагностики банкрутства. Найвідомішими методами оцінки кризового стану підприємства є моделі діагностики банкрутства. Найвідомішими з них є двофакторна та п'ятифакторна моделі Альтмана, модель Тафлера, модель Ліса, модель Іркутської державної економічної академії, модель Creditmen, модель Зайцевої, модель Сайфуліна та Кадикова, модель Спрингейта, модель Терещенко, чотирьохфакторна R-модель, модель Бівера. (табл. 2.6).

Перевагою моделей є простота розрахунків та однозначність висновків. Моделі добре підходять для проведення експрес-діагностики, та більшість з них придатна для проведення зовнішнього аналізу за даними публічної звітності підприємств. Крім того деякі моделі дозволяють прогнозувати не тільки факт загрози банкрутства, але й оцінити зону ризику, до якої потрапляє підприємство. Недоліком моделей є те, що нормативні значення розрахованих за ними показників, що визначають імовірність банкрутства на підприємстві, визначалися за емпіричними даними певної вибірки підприємств, тому вони можуть давати хибні прогнози в ситуації, що відрізнялася від умов, що склалися на момент розробки моделі. Особливо це стосується моделей, розроблених в США, Канаді та Європі. Економічні реалії цих країн та стандарти ведення бухгалтерського обліку відрізняються від українських. Тому деякі показники в моделях майже неможливо розрахувати в українських умовах, а саме, показники ринкової вартості підприємств та ціну котирування акцій на фондовому ринку. До того ж моделі не враховують регіональної та галузевої специфіки підприємств, а також окремих аспектів їх діяльності.

До того ж існує досвід розробки та затвердження методик оцінки фінансового стану на загальнодержавному рівні. Так Агенством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій були розроблені Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій [203] та Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств і організацій [202], Міністерством економічного розвитку і торгівлі України - Методичні

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства [51, 125, 134, 147, 165, 166, 215, 237]

Модель	Порядок розрахунку	Нормативні значення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Двофакторна модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 X_1 + 0,579 X_2$ де X_1 - коефіцієнт поточної ліквідності; X_2 - коефіцієнт відношення позикових коштів до валюти балансу	$Z < 0$ - імовірність банкрутства низька, $Z > 0$ - імовірність банкрутства висока	Є найпростішою у використанні, можливе її застосування при проведенні зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу	Не розглядає вплив показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову та ринкову активність.
П'ятифакторна модель Альтмана	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$ де X_1 - оборотний капітал/сума активів; X_2 - нерозподілений прибуток/сума активів; X_3 - операційний прибуток/сума активів; X_4 - ринкова вартість акцій/позиковий капітал X_5 - виручка/сума активів	$Z < 1,8$ - імовірність банкрутства дуже висока, $1,8 < Z < 2,7$ - висока, $Z > 2,7$ - низька	Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, точність прогнозування в деяких країнах склала 95%	Може бути застосована лише для акціонерних товариств, чії акції обертаються на ринку цінних паперів, проте не враховує динаміку курсу акцій.
Модель Тафлера	$T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ де X_1 - прибуток до сплати податків/поточні зобов'язання; X_2 - оборотні активи/сума зобов'язань; X_3 - поточні зобов'язання/сума активів; X_4 - обсяг продажів/сума активів	$T < 0,25$ - критичне значення, $T > 0,3$ - непогані перспективи, $T < 0,2$ - імовірність банкрутства висока	Простота розрахунків, можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу	Модель показала низьку адекватність, не враховує ринкової оцінки підприємства, використання при оцінці вузької кількості показників

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5
Модель Ліса	$Z=0,063X_1+0,092X_2+0,057X_3+0,001X_4$ де X_1 - оборотні активи/загальна вартість активів; X_2 - операційний прибуток/загальна вартість активів; X_3 - нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; X_4 - власний капітал/позиковий капітал	<0,037 - імовірність банкрутства висока	Можливість використання моделі для зовнішнього експрес-аналізу, врахування реінвестування прибутку підприємства	В основі більшості відносних показників моделі закладена в основному одна складова - загальна вартість активів, що не дозволяє врахувати ефективність використання власного капіталу
Модель Спрінгейта	$Z=1,03X_1+3,07X_2+0,66X_3+0,4X_4$ де X_1 - робочий капітал/загальна вартість активів; X_2 - прибуток до виплати податків та відсотків/загальна вартість активів; X_3 - прибуток до виплати податків та відсотків/корткострокові зобов'язання; X_4 - обсяг продажів/загальна вартість активів	$Z < 0,862$ - стан підприємства кризовий	Модель показує достатній рівень надійності прогнозу	В основі більшості відносних показників моделі закладена в основному одна складова - загальна вартість активів, показники можуть мати високий рівень кореляції між собою
Модель Creditmen	$Z = 25 X_1 + 25 X_2 + 10 X_3 + 20 X_4 + 20 X_5$ де X_1 - коефіцієнт швидкої ліквідності (високоліквідні активи / поточні зобов'язання); X_2 - коефіцієнт кредитоспроможності (власний капітал / зобов'язання); X_3 - коефіцієнт імобілізації власного капіталу (високоліквідні активи / баланс); X_4 - коефіцієнт оборотності запасів (собівартість / середньорічна величина запасів); X_5 - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (виручка / дебіторська заборгованість).	$Z = 100$ - фінансова ситуація нормальна; $Z > 100$ - гарна; $Z < 100$ - викликає тривогу	Можливе використання методики для проведення зовнішнього аналізу.	Граничні значення коефіцієнтів завищені. Недоліком є різкі «переходи» від однієї оцінки фінансової заможності до іншої

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5
Модель Флумера	$H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 - 0,120X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075$ X_1 - нерозподілений прибуток/підсумок балансу; X_2 - виручка від реалізації/підсумок балансу; X_3 - прибуток до сплати податків/власний капітал; X_4 - грошовий потік/зобов'язання; X_5 - довгострокові зобов'язання/підсумок балансу; X_6 - короткострокові зобов'язання/сукупні активи; X_7 - \log (матеріальні активи); X_8 - оборотний капітал/зобов'язання; X_9 - \log (прибуток до оподаткування+відсотки до виплати/сплачені відсотки)	$H < 0$ - стан підприємства кризовий	Різноманітність застосовуваних показників, враховує реінвестування прибутку, розмір матеріальних активів підприємства, витрати, пов'язанні із залученням капіталу	Орієнтована на застосування банками при визначенні кредитоспроможності підприємства
Показник платоспроможності Конана і Гольдера	$Z = -0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,1X_4 - 0,24X_5$ де X_1 – відношення суми дебіторської заборгованості і грошових коштів до валюти балансу; X_2 – відношення постійного капіталу до валюти балансу; X_3 – відношення фінансових витрат до виручки від реалізації; X_4 – відношення витрат на персонал до доданої вартості; X_5 – відношення валового прибутку до позикового капіталу;	$Z > 0,21$ - імовірність затримки платежів 100%; $Z > 0,002$ - 80%, $Z > -0,068$ - 50 % $Z > -0,107$ - 30% $Z < -0,164$ - 10%	Дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства	При застосуванні у зовнішньому аналізі може викликати труднощі визначення витрат на персонал
Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства	$R = 8,38X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4$ де X_1 - оборотний капітал/активи; X_2 - чистий прибуток/власний капітал; X_3 - виручка від реалізації/активи; X_4 - чистий прибуток/сукупні витрати	$R < 0$ імовірність банкрутства 90...100%, $0 < R < 0,18$ - 60...80%; $0,18 < R < 0,32$ - 35...50%, $0,32 < R < 0,42$ - 15...20%, $R > 0,42$ - до 10%	Простота розрахунків, можливість визначити імовірність банкрутства за шкалою	В моделі відсутні показники, що характеризують платоспроможність підприємства та фінансову стійкість

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5
<p>Модель Сайфуліна Р. С. та Кадикова Г. Г.</p>	$R = 2 X_1 + 0,1X_2 + 0,08X_3 + 0,45X_4 + 1,0X_5$ де X_1 - власні оборотні кошти/запаси; X_2 - оборотні активи/короткострокові зобов'язання; X_3 - виручка/підсумок балансу; X_4 - чистий прибуток/виручка; X_5 - чистий прибуток/власний капітал	$R < 1$ - підприємство у кризовому стані	Модель включає 5 змінних, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, побудована на даних російських підприємств, що мають багато спільних рис з українськими	Значення розрахунків не враховує галузевих особливостей
<p>Модель Терещенко О.</p>	$Z = 0,145X_1 + 1,481X_2 + 1,007X_4 + 0,048\tilde{O}_6 + 0,146\tilde{O}_{10} - 1,779$ X_1 - коефіцієнт покриття, що розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань; X_2 - коефіцієнт автономії, що показує долю власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування; X_4 - коефіцієнт рентабельності операційних продаж, що розраховується як відношення чистого грошового потоку від операційної діяльності до виручки від реалізації продукції та інших операційних доходів. X_6 - коефіцієнт оборотності позикового капіталу, що розраховується як відношення чистої виручки від реалізації до позикового капіталу; X_{10} - коефіцієнт оборотності оборотних коштів, що розраховується як відношення чистої виручки від реалізації до середніх залишків оборотних коштів.	$Z \leq -0,55$ підприємство знаходиться в фінансовій кризі або під її загрозою; $-0,55 \leq Z \leq 0,55$ - висновки про фінансовий стан підприємства зробити неможливо, необхідний додатковий аналіз; $Z > 0,55$ - фінансовий стан підприємства задовільний	Модель складена за даними українських підприємств та є простою у застосуванні	Модель не враховує інвестиційну діяльність підприємства, тобто є адекватною тільки при оцінці в поточний момент часу

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5
	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$ де X_1 — cash-flow/поточні зобов'язання; X_2 — валюта балансу/ поточні зобов'язання; $10X_3$ — чистий прибуток/валюта балансу; X_4 — чистий прибуток/виручка від реалізації; X_5 — виробничі запаси/виручка від реалізації; X_6 — виручка від реалізації продукції, товарів, послуг/валюта балансу.	$Z < 0$ - підприємство напівбанкрут, $0 < Z < 1$ - загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію, $1 < Z < 2$ - фінансова стійкість порушена, $Z > 2$ - підприємство фінансово стійке		
Модель Матвійчука А.	$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7$ де X_1 - коефіцієнт мобільності активів; X_2 — коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; X_3 — коефіцієнт оборотності власного капіталу; X_4 — коефіцієнт окупності активів; X_5 — коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; X_6 — коефіцієнт концентрації залученого капіталу; X_7 — коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.	$Z > 1,104$ - низька імовірність банкрутства	Модель складена за даними українських підприємств та є простою у застосуванні	Модель не враховує інвестиційної активності та прибутковості підприємства

рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з прогнозування банкрутства, фіктивного банкрутства та доведення до банкрутства [163], Державною податковою адміністрацією України - Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій [286] та Методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочок (розстрочок) [204].

Проте, наведені методики розроблені під конкретні потреби організацій, які їх затвердили, тому і не отримали широкого розповсюдження в практичній діяльності підприємств України.

5. Методика Шеремета А. Д. Причиною погіршення фінансових показників може стати, наприклад, накопичення короткострокової заборгованості на фінансування обігового капіталу. Врахуванню цієї проблеми при визначенні ступеня кризи на підприємстві присвячені праці Шеремета А. Д. [271]. Методика заснована на визначенні надлишку чи нестачі коштів для формування запасів і витрат підприємства. Фактично, ця методика дозволяє визначати забезпеченість підприємства для початку наступного виробничого циклу. За цією методикою виділяють такі типи фінансової стійкості:

- абсолютна стійкість підприємства характеризується тим, що підприємство своєчасно виконує всі розрахунки, водночас у підприємства залишаються кошти для закупівлі необхідних ресурсів і початку наступного виробничого циклу. При цьому виробничі запаси менше суми чистого оборотного капіталу і короткострокових кредитів банку;

- нормальна стійкість характеризується своєчасною можливістю підприємства розрахуватися із кредиторами, однак йому може не вистачити коштів для придбання всіх необхідних ресурсів для продовження виробництва. Такі підприємства змушені залучати кредити (товарні або банківські) для закупівлі сировини. При цьому виробничі запаси дорівнюють сумі чистого оборотного капіталу і короткострокових кредитів банку;

- нестійкий фінансовий стан пов'язаний з порушенням платоспроможності. Для нього характерне залучення джерел тимчасово вільних коштів в оборот;

- кризовий фінансовий стан. Підприємство знаходиться на межі банкрутства. Для таких підприємств характерна майже повна відсутність прибутку протягом тривалого періоду часу. Як правило, такі підприємства мають низьку ліквідність. Додаткове вкладення коштів у такі підприємства дає низьку віддачу. Стан підприємства можна вважати кризовим, якщо йому недостатньо власних коштів, короткострокових зобов'язань та тимчасово вільних коштів на покриття запасів в розмірі необхідному для початку наступного виробничого циклу.

6. Матричні методи. При оцінці господарського стану підприємства має бути врахована можливість отримання коштів від операційної та фінансової діяльності, що розглянута в методиці Франсона-Романе при побудові матраці фінансової стратегії. На думку вчених кризовий фінансовий стан підприємства настає, коли чистий приток грошових коштів до підприємства має від'ємне значення. Матриця фінансової стратегії дозволяє визначити обсяг коштів, отриманий підприємством окремо у результаті господарської й фінансової діяльності. До основної господарської діяльності підприємства відносять будь-яку діяльність, пов'язану з виробництвом продукції, вкладенням коштів у виробництво або реалізацію майна. До фінансової діяльності відносять суми, отримані у вигляді надходжень власних коштів (емісія акцій), позикових коштів і відрахування, пов'язані з вартістю придбаного позикового капіталу. За результатами фінансової (РФД) і господарської діяльності (РХД) розраховується результат фінансово-господарської діяльності підприємства (РФХД). Ґрунтуючись на значеннях РФД, РХД і РФХД складається матриця фінансової стратегії (рис. 2.8).

Матриця фінансової стратегії необхідна для визначення, як поточного рівня діяльності підприємства, так і можливих стратегій його подальшого розвитку. Вона дозволяє спрогнозувати можливі варіанти розвитку виробництва на 2 - 3 роки, визначити припустимі межі можливостей підприємства.

	$РФД < 0$	$РФД \approx 0$	$РФД > 0$
$РХД > 0$	1 $РФХД \approx 0$	4 $РФХД > 0$	6 $РФХД \gg 0$
$РХД \approx 0$	7 $РФХД < 0$	2 $РФХД \approx 0$	5 $РФХД > 0$
$РХД < 0$	9 $РФХД \ll 0$	8 $РФХД < 0$	3 $РФХД \approx 0$

Рисунок 2.8 - Матриця фінансової стратегії [35, 36, 285]

Залежно від результатів фінансової й господарської діяльності підприємства виділяють 9 типів фінансової стратегії [35, 36, 285]:

- Квадрат 1. Батько сімейства. Якщо підприємство перебуває в цьому квадраті, то темпи росту його капіталу менше можливих, тобто задіяні не всі резерви використання ресурсів підприємства. У підприємства спостерігається приплив коштів від господарської діяльності, тобто воно має стабільний прибуток, але цей прибуток осідає на розрахунковому рахунку й не використовується у вигідних (найбільш ризикових) фінансових операціях.

- Квадрат 2. Стійка рівновага. Одне із самих вигідних положень для підприємства – не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку. Якщо значно зростає виручка, то при сприятливих умовах розвитку (немає конкурентів) при перевищенні зростання прибутку над ростом виручки підприємство може переміститися у квадрат 5. При низьких рівнях прибутку існує загроза потрапляння до квадрата 3, а при дуже поганих фінансових результатах – квадрата 8.

- Квадрат 3. Хитка рівновага. У цьому квадраті важче втриматися, ніж у квадраті 2. Такий рівноважний стан можна зберегти лише за рахунок накопичення заборгованості, тому що виробництво не відпрацьовує вкладені в нього кошти. Якщо підприємству вдається зберегти високі темпи росту рентабельності продажів, то воно може переміститися у квадрат 5. У цьому випадку підприємство одержує усе більше коштів від кожного виробничого циклу. При невдалих обставинах діяльності підприємства й подальшому накопиченні заборгованості таке підприємство може переміститися у квадрат 8.

- Квадрат 4. Рантьє. Підприємство в даному квадраті характеризується тим, що не використовує всі свої потенційні можливості з нарощування оборотних коштів або прискорення їх обігу. Таке підприємство має достатній запас коштів, однак воно вкладає їх не у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм партнерам.

- Квадрат 5. Атака. Підприємство характеризується накопиченням заборгованості, хоча поточне фінансове становище цього й не вимагає. Для таких підприємств можливе збільшення інвестиційної активності або диверсифікованість виробництва.

- Квадрат 6. Материнське товариство. Підприємство в цьому квадраті створює безліч дочірніх компаній. Фінансування й створення таких компаній відбувається найчастіше з позикових коштів, тому в цей квадрат можна потрапити лише із квадрата 5 при диверсифікації виробництва. Якщо питома вага позикових коштів дуже велика, то існує тенденція до переміщення такого підприємства у квадрат 4. Якщо конкуренція на ринку зростає, а майно підприємства старішає, то можливе переміщення у квадрат 5. Квадрат 6 - самий оптимальний і самий важкий фінансовий стан з його підтримки. З нього можна переміститися лише в нижню частину матриці фінансової стратегії.

- Квадрат 7. Епізодичний дефіцит. Такий стан спостерігається при неузгодженості строків надходження й споживання інвестицій. Час від часу поточне значення чистого оборотного капіталу на такому підприємстві буде негативним. Якщо темпи росту рентабельності високі, то підприємство зміститься у квадрат 2. Якщо темпи росту рентабельності малі, то можливе зміщення у квадрат 8, а при тривалих негативних тенденціях – у квадрат 9.

- Квадрат 8. Дилема. Підприємство характеризується тим, що, не зважаючи на збільшення заборгованості, воно постійно має нестачу ліквідних коштів. При високих показниках рентабельності продажів і рентабельності капіталу підприємства можливий зсув у квадрат 7. Однак якщо показники рентабельності знижуються й доходять до негативних значень, то таке підприємство може зміститися у квадрат 9.

- Квадрат 9. Кризовий стан. Діяльність підприємства характеризується негативними значеннями як виробничої, так і

фінансової діяльності, а отже - рентабельність негативна, оборотність коштів дуже велика, умови ліквідності не виконуються.

Визначення господарського стану методом аналізу фінансових потоків також набуло реалізації у дослідженнях Ван Хорна Дж. К.. Цей метод дає змогу встановлювати терміни та обсяг необхідних позикових коштів й оцінювати доцільність кредиту. Під час аналізу фінансових коштів розглядаються чотири групи показників, а саме: надходження, платежі, баланс платежів та сальдо наростаючим підсумком (відповідно до наявності коштів на розрахунковому рахунку). Про виникнення боргів, форс-мажорну ситуацію або банкрутство свідчатиме поява від'ємного значення сальдо наростаючим підсумком. Інша ознака банкрутства – можливість потрапляння підприємства до «кредитної пастки», тобто ситуації, коли позикові засоби вже не використовуються для розвитку підприємства, а плата за них понижує ефективність діяльності та зумовлює збиткове функціонування підприємства, а згодом і банкрутство [103]

Загальним недоліком зазначених вище методів є те, що майже усі показники, що використовуються при проведенні аналізу, характеризують лише фінансовий стан підприємства. За ними передбачається, що стан підприємства можна вважати кризовим, якщо воно має негативні фінансові результати або значне погіршення фінансових індикаторів. Проте, фінансові показники за своєю сутністю є ретроспективними, тобто за ними можна визначити кризовий стан підприємства, коли кризові явища, що виникли у виробничій, комерційній, постачальницькій діяльності, відобразилися на його фінансових результатах. Тобто такий аналіз не дозволяє виявити кризу на підприємстві на її ранніх стадіях.

7. Інтегральний показник кризового стану. В науковій літературі в останні роки набули популярності інтегральні показники для визначення кризового стану підприємства, що дозволяють усунути неоднозначність впливу окремих факторів на досліджуване явище та отримати точний висновок щодо стану та тенденцій розвитку об'єкта дослідження (табл. 2.7). Інтегральний показник може включати в себе показники матеріально-технічних ресурсів, менеджменту персоналу підприємства та наряду з іншими - фінансові показники. Такий аналіз дозволить виявити кризові

явища у постачанні, роботі з персоналом, забезпеченні виробничими потужностями, тобто є більш повним порівняно з методами, що використовують лише фінансові показники.

Ми погоджуємося з таким підходом, проте, на наш погляд залишається відкритим питання складу інтегрального показника. На нашу думку доцільно, щоб його складові показники відповідали авторському визначенню кризи на підприємстві, згідно якого криза на підприємстві - це стан підприємства, що характеризується різким погіршенням господарських показників його діяльності, викликаний загостренням протиріч підприємства з зовнішнім середовищем, або у його внутрішньому середовищі, що спричинені невідповідністю виконання окремих бізнес-процесів підприємства, серед яких управління, маркетинг, постачання, виробництво, збут, проведення розрахунків, сучасним умовам господарювання, що різко змінилися внаслідок інноваційного або інформаційного розвитку, та розробленій моделі антикризового управління бізнес-процесами підприємства (пп. 1.2, 1.3).

Проаналізувавши результати досліджень вчених, можна виділити такі основні підходи до оцінки імовірності настання кризового стану підприємства (табл. 2.8).

Проведемо оцінку кризового стану промислових підприємств України за методиками, що є найбільш прийнятними у вітчизняних умовах, виходячи з доступних вихідних даних та доцільності застосовуваних показників. Для проведення досліджень нами було обрано 10 машинобудівних підприємств України: ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Черкаський приладобудівний завод», ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «ФЕД», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Завод «Ленінська кузня», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси», ПАТ «Завод Фрунзе», ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш».

Таблиця 2.7

Інтегральні показники визначення кризового стану підприємства

Автор	Порядок розрахунку	Умовні позначення	Нормативне значення показника
1	2	3	4
Дядюк М. А., Круглова О. А. [84]	$R_i = \frac{{}^2_{\dot{I}\dot{O}\dot{D}} + {}^2_{\dot{I}} + {}^2_{\dot{O}}}{\zeta}$ ${}^2_{\dot{I}\dot{O}\dot{D}} = \hat{E}_{\tilde{n}} \hat{E}_{\tilde{A}\tilde{A}}$ ${}^2_{\dot{I}} = 0,5 \cdot \tilde{I}\hat{E}\hat{D} \cdot \ddot{A}\beta + \tilde{N}\hat{O} \cdot \hat{D}$ ${}^2_{\dot{O}} = \frac{\beta_1 \hat{D}_{\tilde{I}} + \beta_2 \hat{D}_{\tilde{O}\tilde{N}} + \beta_3 \hat{D}_{\hat{D}} + \beta_4 \hat{D}_{\tilde{I}}}{\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4}$	<p>І_{мтр} – інтегральний показник параметрів матеріально-технічних ресурсів; І_п – комплексний показник оцінки потенціалу та менеджменту персоналу підприємства; І_ф – інтегральний показник оцінки фінансового стану підприємства; К_с – коефіцієнт стану матеріально-технічних ресурсів; К_{ев} – коефіцієнт ефективності використання матеріально-технічних ресурсів; ПКР – професійно-кваліфікаційний рівень працівників; Д_я – ділові якості персоналу; СФ – складність виконуваних функцій; Р – досягнутий результат; Р_п – рівень платоспроможності; Р_{фс} – забезпеченість оборотних активів власними обіговими коштами; Р_р – рентабельність продажу за чистим прибутком; Р_о – коефіцієнт оборотності активів; β – коефіцієнт значущості відповідних показників</p>	Значення показника має зростати при нормальному господарському стані підприємства та знижуватися при кризовому
Мохмад А. М. [167]	$\tilde{N} = \sum_{i=1}^n 0,1 \tilde{N}_i$	<p>Методика застосовується для сільськогосподарських підприємств, С приймає значення 0 або 1 в залежності від значення показника, що його визначає: С₁ – показник, що відображає стан динаміки валової продукції підприємства; С₂ – показник, що відображає динаміку доходу (виручки) від реалізації продукції; С₃ – показник, що відображає стан прибутку від операційної діяльності підприємства; С₄ – показник, що відображає стан рентабельності активів підприємства; С₅ – показник, що відображає відповідність коефіцієнта покриття нормативному значенню; С₆ – показник, що відображає відповідність коефіцієнта фінансової залежності нормативному значенню; С₇ – показник, що відображає динаміку трудових ресурсів на підприємстві; С₈ – показник, що відображає динаміку реальної середньомісячної заробітної плати на підприємстві; С₉ – показник, що відображає динаміку остаточної вартості основних засобів підприємства; С₁₀ – показник, що відображає купівельну спроможність сукупного доходу підприємства відносно матеріально-технічних ресурсів; С₁₁ – показник, що відображає зміни площі сільськогосподарських угідь, що належать підприємству; С₁₂ – показник, що відображає зміни вмісту гумусу у ґрунті сільськогосподарських угідь.</p>	<p>С=0,9...1,2 – стан підприємства нормальний; С=0,6...0,8 – стан підприємства частково кризовий; С менше 0,6 – стан підприємства кризовий</p>

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Нусінова Я. В., Міщук Є. В. [174]	$\dot{I}_{\hat{E}} = \frac{\ddot{A}_{\zeta\hat{E}} + \tilde{A}_{\hat{e}} - \ddot{I}_{\zeta} - \ddot{I}_{\zeta\hat{a}} \pm \Delta\zeta}{\hat{A}}$	Дзл - ліквідаційна вартість поточної дебіторської заборгованості; Гк - грошові кошти та їх еквіваленти; ПЗ - загальна величина поточних зобов'язань; ПЗ _a - сума зобов'язань підприємства перед афілійованими особами; ΔЗ - понаднормований надлишок (нестача) запасів; В - виручка від реалізації продукції	Нк≤-0,3329 - критична ситуація; -0,3329≤Нк≤-0,0615 - середній кризовий стан; -0,0615≤Нк≤0,142 - легкий кризовий стан; Нк≥0,142 - відсутність кризового стану
Степаненко О. П. [231]	$D = \sum_{i=1}^8 K_i \sum_{j=1}^{n_i} v_{ij}$	K _i – коефіцієнти вагомості для кожної групи показників i=1,8; v _{ij} – показники діяльності підприємства по групі i (виробництво, логістика, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна структура, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність підприємства); j= 1, n _i , n _i – кількість показників групи i.	Результати інтерпретуються у динаміці або у порівнянні з іншими підприємствами
Шварц І. В. [265]	$\begin{aligned} {}^2_{\hat{A}\hat{I}} &= \hat{E}_2 \cdot {}^2_{\hat{o}} + \hat{E}_2 \cdot {}^2_{\hat{o}} + \hat{E}_m \cdot {}^2_{\hat{A}} + \hat{E}_{IV} \cdot I_i \\ {}^2_{(\hat{o})} &= \hat{E}_1 \cdot {}^2_1 + \hat{E}_2 \cdot {}^2_2 + \hat{E}_3 \cdot {}^2_3 + \hat{E}_4 \cdot {}^2_4 + \\ &+ \hat{E}_5 \cdot {}^2_5 + \hat{E}_6 \cdot {}^2_6 + \hat{E}_7 \cdot {}^2_7 \\ {}^2_{\hat{o}} &= {}^2_8 \cdot \hat{E}_8 + {}^2_9 \cdot \hat{E}_9 + {}^2_{10} \cdot \hat{E}_{10} \\ {}^2_{\hat{A}} &= {}^2_{11} \cdot \hat{E}_{11} + {}^2_{12} \cdot \hat{E}_{12} + {}^2_{13} \cdot \hat{E}_{13} \\ {}^2_{\hat{i}} &= {}^2_{14} \cdot \hat{E}_{14} + {}^2_{15} \cdot \hat{E}_{15} + {}^2_{16} \cdot \hat{E}_{16} \end{aligned}$	Іф, Іу, Ів, Ім - інтегральні показники фінансового стану, якості управління, виробничої та маркетингової діяльності відповідно; K _i , K _п , K _ш , K _{iv} – відповідно значимість фінансового, управлінського, виробничого та маркетингового параметрів діяльності підприємства, що визначається за допомогою експертних оцінок. Інтегральний індекс фінансового стану (Іф) формується зі значень 7 показників: індексів коефіцієнтів автономії (І ₁), фінансового леверіджу (І ₂), страхування бізнесу (І ₃), рентабельності діяльності (І ₄), поточної платоспроможності (І ₅), покриття (І ₆) та Бівера (І ₇). Інтегральний індекс якості управління (Іу) складається зі значень таких трьох індексів: показників рівня мотивації праці (І ₈), гнучкості (І ₉), швидкості прийняття рішень (І ₁₀). Інтегральний індекс виробничої діяльності (Ів) містить індекси рівня впровадження інновацій (І ₁₁), оновлення основних засобів (І ₁₂), виконання плану виробництва (І ₁₃). Інтегральний індекс маркетингової діяльності (Ім) розраховується на базі значень індексів частки ринку (І ₁₄), середньозваженого балу якості (І ₁₅) та асортименту (І ₁₆)	Чим ближче І _{ап} до 1, тим більшим є антикризовий потенціал підприємства

Таблиця 2.8

Переваги та недоліки методик оцінки кризового стану підприємства

Підхід	Характеристика підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Коефіцієнтний аналіз	Застосування сукупності фінансово-економічних показників підприємства, що характеризують різні аспекти його діяльності. При цьому здійснюється комплексний аналіз показників, їх порівняння з нормативними значеннями	Простий у використанні, охоплює велику кількість показників, що характеризують діяльність підприємства з різних сторін	Потребує здійснення узагальнених висновків за результатами розрахунку великої кількості показників, що може мати суб'єктивний характер
Проведення рейтингової оцінки	Представляє собою складання рейтингу підприємств на поточний момент часу або у динаміці за глибиною кризових явищ	Дозволяє порівняти дані окремих підприємств або періодів між собою	Носить порівняльний характер, результати аналізу залежать від того, які підприємства будуть включені у досліджену сукупність
Оцінка вартості підприємства або його корпоративних прав	Висновок про кризовий стан підприємства робиться на основі динаміки його ринкової вартості, її порівняння з вартістю аналогічних підприємств	Дозволяє врахувати імідж підприємства на ринку та оцінку його стану зовнішніми користувачами інформації	Не враховує об'єктивної інформації про господарський стан підприємства, що доступна лише внутрішнім користувачам, проведення оцінки вимагає розвинутого фондового ринку
Моделі діагностики банкрутства	Представляють собою математичні моделі, що включають в себе показники фінансового стану, ділової активності, ринкової вартості акцій тощо. Кризовий стан визначається за нормативним значенням показника моделі.	Простота розрахунків та однозначність висновків	Нормативні значення моделі, що визначають імовірність банкрутства, розраховувалися за емпіричними даними певної вибірки підприємств, тому вони можуть давати хибні прогнози в ситуації, що відрізняються від умов, що склалися на момент розробки моделі. Моделі не враховують регіональної та галузевої специфіки підприємств, а також окремих аспектів їх діяльності
Методика Шеремета А.Д.	Перевірка достатності джерел фінансування (власних коштів, короткострокових зобов'язань та тимчасово вільних коштів) для фінансування запасів для початку наступного виробничого циклу	Дає конкретні висновки щодо можливості підприємства фінансувати свою поточну діяльність	Висновки стосуються лише одного аспекту діяльності підприємства - платоспроможності підприємства на поточний момент, та не характеризують його господарський стан у стратегічній перспективі

Прововж. табл. 2.8

1	2	3	4
Матричні методи	Передбачають визначення кризового стану підприємства в залежності від його місця в двохмірній матриці, що може бути побудована за різноманітними показниками	Простота та наочність результатів оцінки	Обмеженість кількості показників, що можуть бути використані при аналізі
Інтегральний показник кризового стану	Розрахунок показника представляє собою узагальнення оцінки окремих аспектів діяльності підприємства	Простота розрахунків та однозначність висновків, дає можливість охопити велику кількість показників, що характеризують господарську діяльність підприємства	Необхідність обробки великого масиву даних, результати залежать від рішення щодо включення окремих складових у інтегральний показник

Дані щодо результатів коефіцієнтного аналізу господарського стану підприємства ПАТ «Черкаський автобус» наведені в табл. 2.9. За даними табл. 2.9 можна зробити висновок, що за значенням багатьох показників стан підприємства є кризовим.

Таблиця 2.9

**Результати коефіцієнтного аналізу господарського стану ПАТ
«Черкаський автобус»**

Показник	Значення показника			Нормативне значення	Стан підприємства
	2013 рік	2104 рік	2015 рік		
1	2	3	4	5	6
Показники структури капіталу					
$K_{авт}$	0,30	0,27	0,28	$\geq 0,5$	кризовий
$K_{спів. п.в.}$	1,25	1,32	1,30	≤ 1	кризовий
$K_{мвк}$	2,37	1,95	2,07	≥ 1	нормальний
$K_{лев}$	1,05	1,32	1,25	$\leq 0,5$	кризовий
$K_{спів д.к.}$	0,55	0,44	0,56	наближається до 1	кризовий
$K_{спдв}$	1,12	0,78	0,84	$\leq 0,5$	кризовий
$K_{спк}$	0,46	0,50	0,49	$\geq 0,5$	наближається до нормального
Показники ліквідності та платоспроможності					
$K_{ал}$	0,50	0,06	0,04	$\geq 0,2$	кризовий
$K_{тл}$	0,95	0,38	0,30	$\geq 0,7$	кризовий
$K_{зл}$	1,89	1,47	1,59	$\geq 2,0$	кризовий
Показники майнового стану підприємства					
Φ_v	7,17	15,87	15,32	$\gg 1$	нормальний
K_z	0,55	0,59	0,63	$\leq 0,5$	кризовий
$K_{са}$	2,53	1,15	1,40	< 1	кризовий
$K_{звок}$	0,47	0,32	0,37	$> 0,25$	нормальний

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
$K_{зз}$	0,95	0,43	0,46	$\geq 0,5$	кризовий
$K_{рвоз}$	0,07	0,07	0,07	Збільшення	наближається до нормального
Показники прибутковості					
$P_{вк}$	0,08	-0,10	1,04	Збільшення	нормальний
$P_{п}$	0,04	-0,02	0,32	Збільшення	нормальний
$P_{к}$	0,02	-0,03	0,29	Збільшення	нормальний
$P_{на}$	0,08	-0,06	0,70	Збільшення	нормальний
$P_{ок}$	0,03	-0,05	0,50	Збільшення	нормальний
$P_{ч}$	0,01	-0,16	0,40	Збільшення	нормальний
Показники ділової активності					
$K_{т}$	0,52	1,17	0,91	Збільшення	кризовий
$K_{овк}$	1,72	4,28	3,23	Збільшення	кризовий
$K_{окз}$	1,68	4,51	5,45	Збільшення	нормальний
$K_{одз}$	3,07	10,23	9,68	Збільшення	кризовий
$K_{ооз}$	7,17	15,87	15,32	Збільшення	кризовий
$K_{оок}$	0,73	2,20	1,56	Збільшення	нормальний
$K_{оз}$	1,46	2,95	1,93	Збільшення	нормальний

Показники структури капіталу свідчать про залежність підприємства від зовнішніх кредиторів, що може призвести до значних фінансових витрат та труднощів з поверненням позикових коштів. Відповідають нормативному значенню лише коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт структури залученого капіталу. Це говорить про те, що оборотні кошти сформовані в достатньому обсязі за рахунок стабільних джерел фінансування - власних коштів та довгострокової заборгованості, частка якої переважає в структурі позикових коштів. Згідно показників ліквідності та платоспроможності підприємство здатне розраховуватися за своїми зобов'язаннями лише в поточний момент часу. В середньостроковій та довгостроковій перспективі в нього можуть виникнути з цим труднощі. За даними показників майнового стану висновки неоднозначні. Підприємство має значний рівень фондівіддачі, який зростає у динаміці та достатній рівень власних оборотних коштів та запасів, проте, основні фонди підприємства зношені більше ніж на 50%, в результаті вартість оборотних активів значно перевищує вартість необоротних, що для машинобудівного підприємства може свідчити про вкладання коштів в обіг та небажання здійснювати інвестиції у розвиток

виробництва. Проте, підприємство має значне покращення показників прибутковості. Якщо у 2014 р. підприємство мало негативні фінансові результати, то у 2015 р. усі показники рентабельності мали позитивне значення та навіть покращилися у порівнянні з 2013 р. Можливо це стало наслідком пожвавлення ділової активності підприємства. У 2015 р. усі показники ділової активності дещо впали, проте, у порівнянні з 2013 р. вони значно зросли. Тому можна зробити висновок про ефективне управління підприємством у поточний момент часу. Нажаль, аналіз показників у сукупності не дає однозначної відповіді, про те, є господарський стан підприємства кризовим чи нормальним, та чи буде зберігатися позитивна тенденція у майбутньому зважаючи на значення показників структури капіталу, ліквідності та майнового стану. Результати розрахунків за іншими дослідженими підприємствами наведені у ДОДАТКУ Б (табл. Б.1).

В таблиці 2.10 наведені результати розрахунків за моделями діагностики банкрутства за даними підприємства ПАТ «Черкаський автобус».

Майже за всіма моделями діагностики банкрутства стан підприємства ПАТ «Черкаський автобус» можна вважати нормальним. Лише за моделлю Спрінгейта стан підприємства кризовий. Як бачимо, розрахунки за моделями дають однозначний висновок щодо господарського стану, проте, за ними неможливо виявити загрози кризового стану. А як ми вже дізналися з коефіцієнтного аналізу підприємству загрожує втрата фінансової стабільності завдяки пере накопиченню зобов'язань та старінню основних засобів, що поки що не відобразилося на фінансових результатах його діяльності, але може привести до кризових явищ у стратегічній перспективі. Результати розрахунків за іншими дослідженими підприємствами наведені в ДОДАТКУ Б (табл. Б.2).

В табл. 2.11 наведені розрахунки для визначення типу господарського стану ПАТ «Черкаський автобус» за методикою Шеремета А. Д.

Таблиця 2.10

**Результати визначення господарського стану ПАТ «Черкаський автобус»
із застосуванням моделей діагностики банкрутства**

Модель	Значення показника			Нормативне значення	Стан підприємства
	2013 рік	2104 рік	2015 рік		
Показники структури капіталу					
Двофакторна модель Альтмана	-1,004	-0,372	-0,292	Z <0 - імовірність банкрутства низька, Z>0 - імовірність банкрутства висока	нормальний
Модель Тафлера	0,289	0,546	0,317	T-0,25 - критичне значення, T>0,3 - непогані перспективи, T<0,2 - імовірність банкрутства висока	нормальний
Модель Ліса	0,027	0,006	0,043	<0,037 - імовірність банкрутства висока	нормальний
Модель Спрінгейта	0,570	1,306	0,587	Z<0,862 - стан підприємства кризовий	кризовий
Модель Creditmen	112,113	266,138	230,54	Z = 100 -фінансова ситуація нормальна; Z > 100 - гарна; Z < 100 - викликає тривогу	нормальний
Чотирьохфакторна R-модель ризику банктрутства	6,043	4,356	5,390	R<0 імовірність банкрутства 90...100%, 0<R<0,18 - 60...80%; 0,18<R<0,32 - 35...50%, 0,32<R<0,42 - 15...20%, R>0,42 - до 10%	нормальний
Модель Сайфуліна Р.С. та Кадикова Г.Г.	3,843	5,373	4,410	R <1 - підприємство у кризовому стані	нормальний
Модель О. Терещенко	0,431	-0,108	2,080	Z<0 - підприємство напівбанкрут, 0<Z<1 - загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію, 1<Z<2 - фінансова стійкість порушена, Z>2 - підприємство фінансово стійке	нормальний
Модель А. Матвійчука	0,868	1,677	1,896	Z>1,104 - низька імовірність банкрутства	нормальний

Таблиця 2.11

**Визначення типу господарського стану ПАТ «Черкаський автобус»
за методикою Шеремета А. Д.]**

Показник, тис. грн.	Значення показника			Стан підприємства
	2013 рік	2104 рік	2015 рік	
Запаси	88456	90396	120301,5	
Чистий оборотний капітал	83773	38944,5	54940,5	
Короткострокові кредити банків	0	0	0	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	-4683	-51451,5	-65361	
Тимчасово вільні джерела коштів	1215	1215	1922,5	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	-3468	-50236,5	-63438,5	кризовий

За проведеними в табл.. 2.11 розрахунками видно, що підприємству не вистачає чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів. Дефіцит складає 63438,5 тис. грн. у 2015 р. Таким чином, його господарський стан можна вважати кризовим, оскільки йому може не вистачити коштів для формування запасів для наступного операційного циклу. Результати розрахунків за даною методикою за іншими дослідженими підприємствами наведені в ДОДАТКУ Б (табл. Б.3). Результати узагальнено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати визначення господарського стану досліджених підприємств із застосуванням Методики Шеремета А. Д.

Підприємство	Господарський стан
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	Кризовий
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»	Кризовий
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	Абсолютно стійкий
ПАТ «ФЕД»	Кризовий
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	Кризовий
ПАТ «Завод «Ленінська кузня»	Кризовий
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	Абсолютно стійкий
ПАТ «Завод Фрунзе»	Абсолютно стійкий
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»	Кризовий

Узагальнення результатів розрахунків за наведеними методиками за дослідженими підприємствами наведено в табл. 2.13.

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що господарський стан підприємств ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» та ПАТ «Завод Фрунзе» за більшістю показників можна охарактеризувати як нормальний. Проте, негативним моментом є те, що показники ділової активності та майнового стану на цих підприємствах не відповідають рекомендованим значенням, що в майбутньому може погіршити їх фінансові результати діяльності. Також наближається до нормального за більшістю методик оцінки господарський стан ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря». Але такий висновок робити зарано, оскільки підприємство має збиток у 2015 р., що свідчить про те, що за допомогою більшості методик оцінки неможливо остаточно оцінити наявність кризи на підприємстві. На інших підприємствах були виявлені ознаки кризових явищ. У найбільш скрутному становищі опинилися ПАТ «Черкаський приладобудівний завод», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Завод «Ленінська кузня» та ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш».

Щодо релевантності наведених методик оцінки до економіки України, то можна побачити, що найоптимістичніші прогнози давали двохфакторна модель Альтмана та чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства. За цими методиками практично не було виявлено кризових явищ на підприємствах, хоча аналіз їх фінансової звітності свідчив про протилежне. Якщо двохфакторна модель Альтмана включає всього два показники та була складена для підприємств США і доцільність її застосування для українських підприємств з самого початку була під питанням, то чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства була розроблена за даними російських підприємств, тому очікувалося, що в умовах економіки України вона також дасть вірний прогноз. Але вона також виявилася непридатною для застосування.

Таблиця 2.13

Визначення господарського стану досліджених підприємств

Рік	Показники структури капіталу	Показники ліквідності та платоспроможності	Показники майнового стану	Показники прибутковості	Показники ділової активності	Двофакторна модель Альмана	Модель Тафлера	Модель Ліса	Модель Спрінгейта	Модель Creditmen	Чотирифакторна R-модель ризику банкрутства	Модель Сайфуліна Р.С. та Кадикова Г.Г.	Модель Терещенко О.	Модель Матвійчука А.	Методика Шеремета А.Д.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПАТ «Черкаський автобус»															
2013	к	н	н	н	н	н	н	к	к	н	н	н	к	к	к
2014	к	к	к	к	н	н	н	к	н	н	н	н	к	н	к
2015	к	к	к	к	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	к
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»															
2013	н	к	к	к	к	н	к	к	к	н	н	к	к	н	к
2014	н	к	к	к	н	н	к	к	к	н	н	к	к	к	к
2015	к	к	к	к	к	н	к	к	к	н	к	к	к	к	к
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»															
2013	к	к	к	к	н	н	н	к	к	н	н	н	к	н	к
2014	к	к	к	к	к	н	к	к	к	к	н	к	к	н	к
2015	к	к	к	н	н	к	н	к	к	к	н	к	к	н	к
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»															
2013	н	н	н	н	к	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
2014	н	н	н	к	к	н	н	н	к	н	н	н	н	н	н
2015	н	н	н	к	к	н	н	н	к	к	н	н	к	н	н
ПАТ «ФЕД»															
2013	к	к	к	н	н	н	н	н	к	н	н	н	к	н	к
2014	к	к	к	к	н	н	н	н	н	н	н	н	к	н	к
2015	к	к	к	н	к	н	н	н	к	н	н	н	н	н	к
ПАТ «Харківський тракторний завод м.. С. Орджонікідзе»															
2013	к	к	н	к	к	к	к	к	к	н	н	к	к	н	к
2014	к	к	н	н	н	к	к	к	к	н	к	к	н	к	к
2015	к	к	к	к	к	н	к	к	к	н	н	к	к	к	к

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПАТ «Завод «Ленінська кузня»															
2013	к	к	к	н	к	н	н	н	к	к	н	н	к	н	к
2014	к	к	к	к	н	н	н	к	к	к	н	к	к	к	к
2015	к	к	к	н	н	н	н	к	к	к	н	н	к	к	к
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»															
2013	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
2014	н	н	н	к	к	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
2015	н	н	к	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
ПАТ «Завод Фрунзе»															
2013	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н	к	н	н
2014	н	н	н	н	к	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
2015	н	н	к	н	к	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»															
2013	к	к	к	к	к	к	н	к	к	н	н	к	к	к	к
2014	к	к	к	к	к	к	н	к	к	н	н	к	к	к	к
2015	к	к	к	н	н	н	н	к	к	н	н	к	к	к	к

Умовні позначення:

к - кризовий стан,

н - нормальний стан

Як бачимо, однозначного висновку із застосуванням існуючих методик оцінки кризового стану підприємства дійти неможливо. Тому залишається питання розробки методики, що відповідала б реаліям української економіки та давала б відповідь на питання не тільки щодо наявності кризи на підприємстві, а й про її потенційну загрозу.

На нашу думку розрахунок інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства на сьогодні є найбільш придатним способом отримання прогнозу щодо виникнення та розвитку кризи на підприємстві, проте, існуючи підходи до його розрахунку потребують уточнення. Можна визначити такі основні вимоги до оцінки кризового стану підприємства:

1. Окрім фінансових показників, що є ретроспективними, до складу інтегрального показника слід включати показники, що характеризують інші аспекти діяльності підприємства.

2. Оцінку кризових явищ слід здійснювати за окремими бізнес-процесами підприємства, що відповідають стадіям операційного циклу виготовлення продукції, включаючи нульову стадію, що відповідає маркетинговим дослідженням.

3. Кризові явища, виявлені на ранніх стадіях операційного циклу представляють найбільшу загрозу, оскільки їх наслідки відобразяться на наступних стадіях.

4. Показники оцінки кризового стану мають характеризувати наявність протиріч всередині економічної системи підприємства між окремими її елементами та протиріч підприємства та зовнішнього середовища.

5. Результати оцінки мають давати відповідь на питання, який ступінь кризи на підприємстві та якому бізнес-процесу необхідно приділити найбільше уваги для її подолання або запобігання.

Необхідною є розробка методики оцінки кризового стану підприємства, що враховуватиме виділення елементів економічної системи підприємства за окремими бізнес-процесами, що відповідають стадіям операційного циклу, в яких зародилася криза, а також ступеня глибини кризових явищ на підприємстві.

2.3. Інтегральна оцінка кризового стану промислових підприємств, як інструмент антикризового управління

Оскільки наведені вище методики оцінки кризового стану підприємства не дали одностайних відповідей на питання щодо розгортання кризових явищ на досліджених підприємствах доцільно застосувати новий підхід до проведення оцінки.

Оцінка кризового стану підприємства має здійснюватися з урахуванням всіх стадій операційного циклу випуску продукції, починаючи з нульової, передінвестиційної стадії, на якій відбувається дослідження вимог ринку, попиту та пропозиції, та приймається рішення про виготовлення певного виду продукції в достатньому обсязі, продовжуючи формуванням виробничих запасів та організацією постачання, безпосередньо виробництвом продукції, та закінчуючи збутом продукції та отриманням прибутків від її реалізації. Тому доцільно здійснювати оцінку кризових явищ, що можуть виникнути при виконанні таких бізнес-процесів підприємства, як маркетинг, постачання, виробництво, збут та розрахунки, фінанси (рис. 2.9).

Помилки на етапі здійснення маркетингових досліджень можуть спричинити невірну оцінку попиту на ринку та вимог споживачів до продукції, що реалізується, в результаті чого буде невірно прогнозований обсяг збуту, а відповідно невірно складений план виробництва продукції та на основі нього й план постачання.

Це в свою чергу і призведе до недоотриманих прибутків або до збитків від нереалізованої продукції, надмірних витрат із-за прорахунків в обсягах замовлення матеріалів, що позначиться на фінансовому стані підприємства. Порушення графіку постачань, насамперед, може спричинити збої у виробництві, простої обладнання та незавантаженість персоналу.

Це може спричинити затримання постачання продукції споживачам. Наслідком цього можуть стати виплати штрафів та компенсацій клієнтам та погіршення іміджу підприємства, що звісно відобразиться й на фінансових показниках діяльності підприємства. Кризові процеси у виробництві, що можуть бути виражені у порушенні виробничого циклу виготовлення продукції, неефективній організації виробництва, зниженні якості продукції,

підвищенні відсотку браку тощо, відобразяться й на реалізації продукції, оскільки покупці бажають отримувати свої замовлення в строк, належної якості за відповідною ціною, а це знизить і доходи від реалізації продукції.

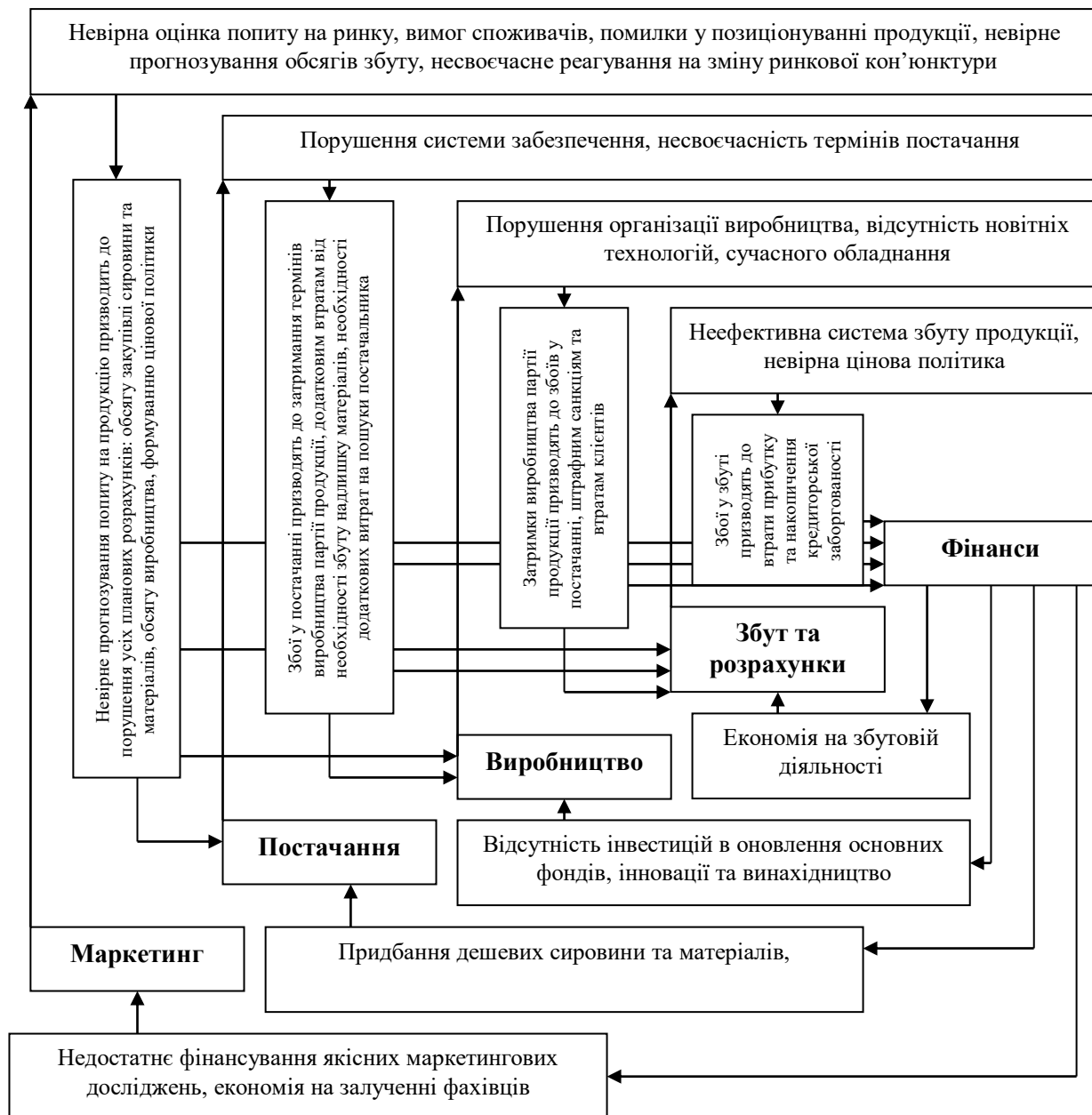


Рисунок 2.9 - Фактори, що впливають на імовірність настання кризового стану підприємства

А кризові процеси у збутовій діяльності та розрахунках, що характеризуються неефективною ціновою політикою,

недосконалістю каналів розподілу, накопиченням кредиторської заборгованості, напряду здійснюють вплив на фінансовий стан підприємства.

Таким чином, говорити про ідентифікацію кризових явищ на підприємстві через зниження обсягів продажу або фінансових результатів діяльності запізно, оскільки зародження кризових явищ могло статися на більш ранніх етапах операційного циклу виготовлення продукції.

Фінансові показники характеризують діяльність підприємства за минулий період. Тому доцільним є детальний аналіз усіх бізнес-процесів підприємства з метою раннього діагностування кризових явищ.

Об'єктом оцінки кризового стану підприємства має стати господарська діяльність підприємства, а не тільки її фінансові результати. А предметом оцінки саме протиріччя, що виникають в її процесі всередині підприємства, а також між підприємством та його зовнішнім середовищем. Основні положення проведення оцінки кризового стану підприємства наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Основні положення проведення оцінки кризового стану підприємства

Об'єкт оцінки	Господарська діяльність промислового підприємства
Предмет оцінки	Протиріччя, що виникають в процесі господарської діяльності між окремими елементами економічної системи підприємства та із його зовнішнім середовищем в розрізі окремих стадій операційного циклу.
Суб'єкт оцінки	економіст, працівник планово-економічного відділу, спеціаліст з економічної безпеки, зацікавлені сторони, в тому числі кредитори, постачальники, замовники продукції підприємства
Джерела інформації	Фінансова звітність підприємства, результати опитування керівників та фахівців підприємства, дані дослідження ринку та статистична інформація
Методи оцінки	Аналізу та синтезу, експертний метод, рейтингова оцінка, економіко-математичні методи
Оформлення результатів оцінки	Таблиці та графіки
Результати оцінки	Інтегральний показник, за яким можна визначити імовірність кризового стану на підприємстві, матриця визначення кризового стану підприємства

Пропонується методика оцінки кризового стану підприємства, що здійснюється в такому порядку (рис. 2.10).

На першому етапі оцінки проводиться вибір показників за окремими бізнес-процесами підприємства (маркетинг, постачання, виробництво, розрахунки та збут, фінанси), що характеризують загострення протиріч як всередині економічної системи підприємства, так і підприємства із зовнішнім середовищем. На другому етапі проводиться оцінка кожного показника за бальною шкалою.

Пропонується формування чотирьохбальної шкали, за якою 1 бал відповідає такому значенню показника, за якого підприємство знаходиться у стабільному стані, 2 бали - у передкризовій ситуації, 3 бали - при розгорненні кризи, 4 бали - в стані гострої кризи.

При цьому окремо оцінюються показники, розрахунок яких проводиться на основі статистичних даних, та показники, за якими збір даних неможливий, а бальна оцінка здійснюється із залученням експертів. В якості експертів нами було залучено керівний склад підприємств, їх співробітників, працівників місцевих органів державної влади та професорсько-викладацький склад Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

На третьому етапі проводиться узагальнена оцінка кризових явищ за кожним бізнес-процесом на основі отриманої раніше бальної оцінки показників та їх коефіцієнтів вагомості. На четвертому етапі розраховується інтегральний показник оцінки кризового стану підприємства як середнє геометричне значення окремих узагальнених показників. Після чого здійснюється визначення типу кризового стану підприємства залежно від значення показника відповідно до розробленої шкали оцінки.

В табл. 2.15 наведена шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у маркетинговій діяльності.

Оцінка кризових явищ у маркетинговій діяльності має здійснюватися з урахуванням різних її аспектів. Ефективна маркетингова діяльність не може бути побудована без належного інформаційного підґрунтя.

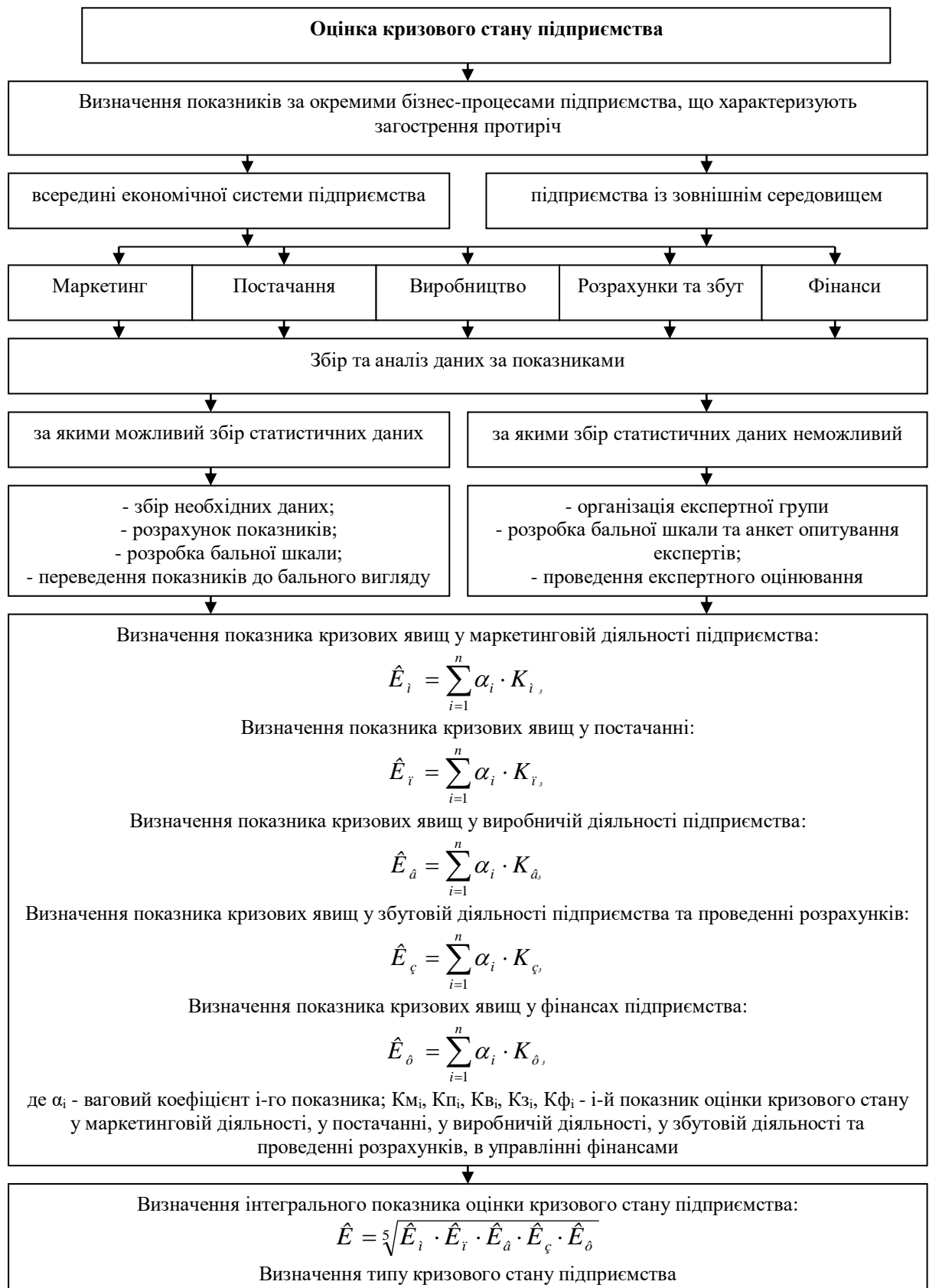


Рисунок 2.10 - Порядок проведення оцінки кризового стану підприємства

Таблиця 2.15

Шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у маркетинговій діяльності підприємства

Критерії	Ваговий коефіцієнт показника	Оцінка в балах			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Якість маркетингової інформації, якою оперує підприємство	0,11	Інформація своєчасна, достовірна, достатня, актуальна	Інформація своєчасна, актуальна, проте, може бути в недостатньому обсязі та її достовірність не завжди обґрунтована	Інформація несвоєчасна, недостатня, її достовірність викликає сумніви	Підприємство оперує застарілою непідтвердженою інформацією
Організація роботи спеціалістів з маркетингу	0,07	На підприємстві функціонує маркетинговий відділ, залучаються сторонні консультанти та агенти	На підприємстві функціонує відділ маркетингу, зовнішні спеціалісти залучаються лише для реклами продукції	На підприємстві працюють спеціалісти з маркетингу, що є працівниками відділу збуту або планово-економічного відділу, зовнішні спеціалісти не залучаються	На підприємстві не працюють окремі спеціалісти, на яких покладено функції з маркетингу, зовнішні спеціалісти не залучаються
Планування маркетингової діяльності	0,06	На підприємстві складаються плани маркетингових досліджень, управління асортиментом, збутом та розподілом товарів, розробляється маркетингова стратегія	На підприємстві складаються плани в розрізі окремих функціональних завдань з маркетингу: реклами, збуту, просування товарів, цінової політики тощо	На підприємстві складається план маркетингу лише як обов'язкова складова загального плану підприємства, що містить в основному бюджет маркетингових заходів без їх детального обґрунтування	На підприємстві відсутнє планування маркетингової діяльності
Орієнтація на споживачів	0,1	Підприємство вивчає запити споживачів та знаходиться в постійному контакті з ними	Підприємство вивчає запити споживачів час від часу, зворотній канал зв'язку не налагоджений	Підприємство вивчає потреби споживачів через вторинні джерела інформації	Підприємство не приділяє належної уваги вивченню запитів споживачів

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
Основні цінності підприємства	0,11	Довгострокові відносини зі споживачами та партнерами	Забезпечення бажаного задоволення цільової групи споживачів	Одержання прибутку за рахунок задоволення потреб споживача	Одержання прибутку
Місія підприємства	0,12	Місія чітко сформована та відповідає цінностям підприємства та суспільства	Місія сформована, проте, не відповідає цінностям суспільства	Місія сформована нечітко, незрозуміла її відповідність цінностям підприємства та суспільства	Підприємство не сформулювало місію, керується лише тактичними завданнями
Місце підприємства на ринку	0,13	Підприємство є лідером на ринку, незважаючи на сильну конкуренцію	Підприємство є лідером лише серед окремих товарних груп	Підприємство поступається конкурентам на ринку	Позиція підприємства на ринку дуже слабка, є імовірність витиснення його з ринку
Співвідношення ціна-якість продукції	0,12	Ціна продукції повністю відповідає її якості	Ціна продукції є дещо завищеною відповідно до її якості	Підприємство випускає продукцію низької якості і змушено реалізовувати її за низькою ціною	Продукція підприємства низької якості, підприємство не може реалізовувати її за низькою ціною із-за високих витрат
Реклама	0,1	Підприємство використовує широкий спектр засобів реклами	Підприємство рекламує свою продукцію час від часу	Рекламна діяльність підприємства є непрофесійною, економія на рекламі	Підприємство майже не рекламує свою продукцію
Імідж підприємства	0,08	Підприємство має добрий зовнішній та внутрішній імідж	Підприємство піклується лише про зовнішній імідж	Імідж підприємства несформований	У підприємства негативний імідж

Тому забезпеченість підприємства своєчасною, достовірною, достатньою та актуальною інформацією має лягти в основу розробки маркетингової стратегії. Без належного інформаційного забезпечення підприємство може припуститися серйозних помилок у формуванні асортименту, ціновій політиці, визначенні цільового сегменту тощо, що в майбутньому призведе до кризових явищ в усіх його сферах діяльності. Крім того, організаційна структура підприємства має передбачити ефективне функціонування підрозділу маркетингу. Для його підсилення доцільно залучати зовнішніх фахівців, особливо для проведення маркетингових досліджень та рекламної кампанії. Це забезпечить проведення якісної рекламної кампанії з використанням широкого спектру доцільних засобів реклами для охоплення максимальної цільової аудиторії. Необхідно також приділяти увагу плануванню маркетингової діяльності, її відповідності загальній стратегії та місії підприємства, його цінностям та цінностям суспільства, що відповідає концепції соціально-орієнтованого маркетингу. Це добрим чином має позначитися й на іміджі підприємства, що у сучасних умовах грає важливу роль. Підприємство має бути відомим як відповідальний, стабільно працюючий суб'єкт господарювання, що виконує свої зобов'язання перед споживачами та суспільством. Важливим є також і формування внутрішнього іміджу підприємства та рівень його корпоративної культури. Проте, одним із основних критеріїв, що визначатиме місце підприємства на ринку, в умовах кризового стану економіки та низької купівельної спроможності є співвідношення ціна-якість продукції. Звісно, що ціна має повністю відповідати якості продукції, та не всі підприємства можуть собі це дозволити. Для збереження своїх позицій на ринку підприємства можуть занижувати ціну якісної продукції, що в майбутньому призведе до погіршення фінансових результатів. Але частіше спостерігається інша тенденція, коли із-за надмірних витрат підприємства не в змозі встановлювати ринкову ціну, що призводить до різкого падіння попиту та втрати частки ринку, яка є основним показником, що відображає ефективність маркетингу на підприємстві.

В табл. 2.16 наведена шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у постачанні.

Таблиця 2.16

Шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у постачанні

Критерії	Ваговий коефіцієнт показника	Оцінка в балах			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Наявність сталого переліку постачальників сировини та матеріалів	0,083	Підприємство має сталі стосунки з рядом постачальників, існує перелік потенційних постачальників	Підприємство має сталі стосунки з одним або декількома постачальниками	Підприємство не має сталих стосунків з постачальниками, робить замовлення обираючи з ряду підприємств	Підприємство робить замовлення стихійно за необхідності
Порушення графіку постачання	0,079	Постачання здійснюється відповідно до узгоджених термінів без порушень	Постачання здійснюється іноді з затримками, проте, існує можливість страхування запасів	Постачання здійснюються з порушеннями та затримками	Не існує узгодженого графіку постачання, терміни поставки не забезпечують безперебійності виробництва
Рівень та гарантія якості товарів, що постачаються	0,084	Рівень високий, постачальник надає гарантії якості та несе відповідальність	Рівень середній, постачальник надає гарантії якості	Рівень середній або низький, постачальник надає гарантії якості вибірково	Рівень низький, гарантії або сертифікати якості відсутні
Прийнятність цін на товари, що постачаються	0,079	Ціна прийнятна	Ціна частково прийнятна за належної якості	Ціна висока для існуючої якості	Ціна не прийнятна для підприємства
Система лояльності	0,07	Постачальник надає гнучку систему знижок залежно від розміру партії, терміну оплати, тривалості взаємовідносин, сезону, відкритий для переговорів	Постачальник надає знижки залежно від розміру партії та у випадку передоплати	Знижки надаються лише в залежності від розміру партії	Знижки відсутні

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,075	Збільшення більш, ніж на 15%	Збільшення від 0 до 15%	Зменшення від 0 до 15%	Зменшення більш, ніж на 15%
Система матеріально-технічного забезпечення	0,069	Застосовується система точно в строк	Застосовується система з визначенням оптимальної партії замовлення	Застосовується система з фіксованим інтервалом між поставками	Поставки здійснюються хаотично
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,076	Більше 0,2	Від 0,1 до 0,2	Від 0,05 до 0,1	Менше 0,05
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,07	Більше 0,7	Від 0,4 до 0,7	Від 0,1 до 0,4	Менше 0,1
Рівень сервісу постачальників	0,075	Здійснюються всі види сервісу	Часткове здійснення передпродажного та післяпродажного сервісу	Здійснюється тільки передпродажний сервіс	Відсутність передпродажного та післяпродажного сервісу
Переважна форма розрахунків з постачальниками	0,079	Оплата за домовленістю	Оплата в момент постачання	50% передоплата	100% передоплата
Зобов'язання постачальників	0,081	Постачальник виконує зобов'язання щодо упаковки, транспортування, страхування, несення комерційного ризику та перевірки якості продукції	Постачальник виконує зобов'язання щодо упаковки та транспортування товарів, а також їх страхування	Постачальник виконує зобов'язання щодо упаковки та транспортування товарів	Постачальник виконує зобов'язання щодо упаковки товарів
Якість виконання договірних зобов'язань	0,08	Відсутні випадки порушення	Окремі випадки порушення	Незначні порушення	Постійні порушення

Оцінка кризових явищ у постачанні має характеризувати наявність протиріч між підприємством та його постачальниками. Підприємство має встановлювати тривалі взаємовигідні відносини з постачальниками сировини та матеріалів, тому відсутність в підприємства кола постійних постачальників може свідчити про можливі проблеми з поставками у майбутньому. Відносини з постачальниками мають бути надійними, тому варто оцінити порушення терміну поставок в минулому та рівень і гарантію якості товарів, що постачаються. Також важливим є те, які зобов'язання бере на себе постачальник. В найліпшому випадку він має виконувати усі зобов'язання щодо упаковки, транспортування, страхування, несення комерційного ризику та перевірки якості продукції. В протилежному випадку відсутність домовленості щодо розподілу зобов'язань між споживачем та постачальником може спричинити виникнення протиріч, що призведе до кризи у їх стосунках. Далі необхідно оцінити, чи відповідає продукція, що поставляється, вимогам підприємства. Тому до показників оцінки було включено такі показники, як прийнятність цін на товари, що постачаються, система лояльності, рівень сервісу постачальників, переважна форма розрахунків з постачальниками. Підприємство та постачальник мають дійти згоди згідно цих параметрів для задоволення своїх інтересів, що сприятиме довгостроковим стосункам і відсутності причин для суперечок. Також виявити кризові явища у постачанні допоможе аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, що дозволяють оцінити його спроможність своєчасно розраховуватися з постачальниками, до яких відносяться коефіцієнти абсолютної ліквідності та термінової ліквідності. Значення цих коефіцієнтів в межах норми свідчатимуть про те, що підприємство здатне вчасно виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, в протилежному випадку можливе перенакопичення кредиторської заборгованості, що характеризується коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості. Це може призвести до погіршення ділових відносин з постачальником та збільшенню фінансових витрат підприємства.

В табл. 2.17 наведена шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ на виробництві.

Таблиця 2.17

Шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у виробництві

Критерії	Ваговий коефіцієнт показника	Оцінка в балах			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу	0,075	Менше 0,4	Від 0,4 до 0,6	Від 0,6 до 0,8	Більше 0,8
Частка активної частини основних засобів	0,055	Більше 0,7	Від 0,7 до 0,5	Від 0,3 до 0,5	Менше 0,3
Коефіцієнт відновлення основних фондів	0,06	Більше 20%	Від 10 до 20%	Від 0 до 10%	0
Продуктивність праці	0,065	Зростання більш, ніж на 15%	Зростання від 0 до 15%	Падіння від 0 до 15%	Падіння більш, ніж на 15%
Фондовіддача	0,066	Зростання більш, ніж на 15%	Зростання від 0 до 15%	Падіння від 0 до 15%	Падіння більш, ніж на 15%
Фондоозброєність	0,055	Зростання більш, ніж на 10%	Зростання від 0 до 10%	Падіння від 0 до 10%	Падіння більш, ніж на 10%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,049	Більше 0,25	Від 0,18 до 0,25	Від 0,1 до 0,18	Менше 0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,05	Більше 0,5	Від 0,4 до 0,5	Від 0,2 до 0,4	Менше 0,2
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,051	Збільшення більш, ніж на 7%	Збільшення від 0 до 7%	Зменшення від 0 до 7%	Зменшення більш, ніж на 7%
Впровадження нових технологій у виробництво	0,075	Підприємство регулярно впроваджує технічні та технологічні інновації у виробництво	Підприємство впроваджувало інновації у виробництво один раз за останні роки	Підприємство планує впровадити технічні та технологічні інновації у виробництво у найближчий час	Підприємство не планує впровадити технічні та технологічні інновації у виробництво

Прововж. табл. 2.17

1	2	3	4	5	6
Випуск нових видів продукції	0,07	Підприємство регулярно оновлює асортимент продукції та впроваджує продуктові інновації	Підприємство випускає модифікації видів продукції, що впроваджено у виробництво	Підприємство не оновлює продукцію, що випускається	Підприємство згортає випуск оновлених видів продукції
Диверсифікація видів діяльності	0,065	Підприємство має декілька стратегічних одиниць бізнесу	Підприємство має декілька основних видів діяльності	Підприємство випускає різноманітні види продукції в межах асортименту	Підприємство займається одним видом діяльності, асортимент продукції не характеризується різноманіттям
Коефіцієнт плинності кадрів	0,063	Менше 5%	Від 5 до 15 %	Від 15 до 30 %	Більше 30%
Модернізація організаційної структури	0,065	Підприємство впроваджує організаційні інновації та сучасні форми організації бізнесу	Підприємство має досвід модернізації організаційної структури	Підприємство планує модернізувати організаційну структуру	Організаційна структура підприємства не модернізувалася протягом тривалого часу і воно не планує цього робити
Характеристика продукції підприємства	0,07	Виробництво видів продукції, що не мають аналогів на ринку	Випуск видів продукції, що характеризується поліпшеною якістю порівняно з аналогами	Продукція підприємства аналогічна існуючим аналогам на ринку	Продукція підприємства поступається аналогам на ринку
Підвищення кваліфікації персоналу	0,066	Персонал підприємства постійно проходить підвищення кваліфікації в Україні та за кордоном	Персонал підприємства проходив підвищення кваліфікації останнім часом	Персонал проходить підвищення кваліфікації тільки згідно встановлених законодавством норм	Персонал підприємства не проходив підвищення кваліфікації останнім часом

Для оцінки кризових явищ у виробництві нами було обрано показники, що характеризують стан та структуру основних засобів, забезпеченість підприємства власними коштами для формування запасів, ефективність використання основних фондів та праці персоналу, впровадження інновацій у виробничу діяльність та розвиток персоналу. По-перше, в умовах дефіциту інвестиційних ресурсів, ризик виникнення кризових явищ може бути спричинений застосуванням застарілого обладнання у виробництві, на якому неможливо виготовляти сучасну конкурентоспроможну продукцію належної якості, забезпечуючи при цьому високий рівень продуктивності праці. Тому при оцінці пропонується використовувати такі показники як коефіцієнт зносу, коефіцієнт відновлення основних засобів, фондвіддача, фондоозброєність, частка активної частини основних засобів, коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні. По-друге, для забезпечення безперебійного виробничого процесу підприємство має бути забезпечено оборотними засобами. А для уникнення ризику залежності від кредиторів, достатній обсяг оборотних засобів має бути сформований за рахунок власних коштів, що характеризується такими показниками, як коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та коефіцієнт забезпеченості запасів. По-третє, сьогодні в умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу стабільне функціонування підприємства неможливе без активної інноваційної діяльності та забезпечення відповідності його виробництва новітнім досягненням. Важливим є впровадження інновацій в усі сфери роботи підприємства, що може виражатися в таких напрямках, як інвестування в новітнє обладнання, вдосконалення технологічного процесу виготовлення продукції, вдосконалення організаційної структури підприємства, постійне підвищення кваліфікації персоналу. Тому при оцінці ми пропонуємо застосовувати ряд показників, що відображають наскільки підприємство інноваційно активне й піклується про розвиток персоналу.

В табл. 2.18 наведена шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у збутовій діяльності та розрахунках підприємства.

Таблиця 2.18

Шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у збутовій діяльності та розрахунках підприємства

Критерії	Ваговий коефіцієнт показника	Оцінка в балах			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Відповідність ціни якості продукції	0,08	Ціна продукції повністю відповідає її якості	Ціна дещо завищена порівняно з якістю продукції	Підприємство реалізує продукцію за заниженою ціною відповідно до її якості з метою збереження ринкових позицій	Підприємство не в змозі встановити ціну на ринковому рівні у відповідності з її якістю у зв'язку з надмірними витратами
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,07	Збільшення більш, ніж на 15%	Збільшення від 0 до 15%	Зменшення від 0 до 15%	Зменшення більш, ніж на 15%
Асортимент продукції	0,073	Асортимент продукції характеризується глибиною, шириною та насиченістю	Асортимент продукції характеризується або глибиною, або шириною, що відповідає конкурентній стратегії підприємства	Асортимент продукції має значний потенціал для розширення	Асортимент продукції сплановано не ефективно
Виручка від реалізації продукції	0,076	Збільшення більш, ніж на 15%	Збільшення від 0 до 15%	Зменшення від 0 до 15%	Зменшення більш, ніж на 15%
Рентабельність витрат на збут	0,078	Збільшення більш, ніж на 7%	Збільшення від 0 до 7%	Зменшення від 0 до 7%	Зменшення більш, ніж на 7%
Стимулювання працівників зі збуту	0,08	Застосовується широкий спектр матеріальних та моральних засобів стимулювання	Застосовуються лише матеріальні засоби стимулювання	Низький рівень матеріального стимулювання	Стимулювання праці не застосовується

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6
Канали розподілу	0,079	Підприємство застосовує різні канали розподілу	Підприємство користується послугами офіційних дистриб'юторів	Підприємство реалізує продукцію оптовим покупцям	Підприємство самостійно займається реалізацією продукції
Розподіл функцій між учасниками каналів розподілу	0,076	Раціональний розподіл	Формальний розподіл	Функції розподілені, але частково	Повністю відсутній розподіл функцій
Наявність постійних споживачів продукції	0,081	Частка постійних споживачів більше 50%	Частка постійних споживачів від 25 до 50%	Частка постійних споживачів менше 25%	Підприємство практично не має постійних споживачів
Положення підприємства на ринку	0,082	Підприємство є лідером на ринку	Положення підприємства сильне, проте, воно знаходиться під тиском конкурентів	Положення підприємства слабе	Підприємство може бути найближчим часом витіснено з ринку
Цінова політика підприємства	0,076	Ціна формується за окремими принципами для кожного виду продукції	Підприємство встановлює ціну на ринковому рівні	Підприємство використовує метод ціноутворення витрати+прибуток	Підприємство не в змозі встановити ціну навіть на рівні собівартості продукції
Виконання плану зі збуту продукції	0,073	Повністю виконується	Виконується на 70 - 100%	Виконується на 40 - 70%	Виконується менше, ніж на 40%
Зворотній зв'язок зі споживачами	0,076	Організований добре, здійснюються постійні опитування, збираються відгуки про продукцію та обслуговування	Проводиться аналіз відгуків споживачів про продукцію	Проводиться аналіз скарг та гарантійних звернень	Зворотній зв'язок відсутній

Оцінка кризових явищ у збутовій діяльності має за мету встановити наявність протиріч або передумови їх виникнення між підприємством, споживачами його продукції та учасниками її розподілу. Перш за все, на задоволеність споживачів впливатиме співвідношення ціни та якості продукції підприємства. Споживач прагне купувати продукцію належної якості за відповідною ціною, тому гратимуть роль й методи ціноутворення, які використовує підприємство. До того ж важливу роль грає і асортимент продукції, що має характеризуватися глибиною, шириною та насиченістю. Як результат задоволеності споживачів можна розглядати частку постійних клієнтів підприємства, відсутність яких свідчить про розгортання кризи у збутовій діяльності. Для виявлення причин незадоволеності споживачів та відмови від повторної покупки необхідно встановлювати зворотній зв'язок зі споживачем та аналізувати помилки. Налагодженість розрахунків зі споживачами можна оцінити за коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості. Слід приділити увагу і основним аспектам організації збутової діяльності підприємством. Необхідно звернути увагу на стимулювання працівників відділу збуту, використовувати канали розподілу продукції та розділення функції між їх учасниками, ефективного планування збутової діяльності, що має відображатися в грамотному складанні плану збуту та його виконанні. Ефективність збутової діяльності можна оцінити за розміром та динамікою виручки від реалізації продукції. Цей показник повинен мати стійку тенденцію до зростання. Також необхідно оцінити рентабельність витрат на збут, як відношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут. Цей показник також має зростати у динаміці. Якщо виручка від реалізації зростає, а рентабельність збутової діяльності знижується, це може свідчити про початок кризових явищ всередині підприємства, а саме в організації діяльності зі збуту продукції. В результаті підприємство повинно мати стійку конкурентну позицію на ринку.

В табл. 2.19 наведена шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у фінансах підприємства.

Таблиця 2.19

Шкала бальної оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ у фінансах підприємства

Критерії	Ваговий коефіцієнт показника	Оцінка в балах			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,07	Більше 0,8	Від 0,6 до 0,8	Від 0,4 до 0,6	Менше 0,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,055	Більше 1,2	Від 0,9 до 1,2	Від 0,5 до 0,9	Менше 0,5
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,05	До 0,3	Від 0,3 до 0,5	Від 0,5 до 0,7	Більше 0,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,065	Більше 2,2	Від 1,8 до 2,2	Від 1 до 1,8	Менше 1
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,06	Від 0,9 до 1,1	Від 0,7 до 0,9 та від 1,1 до 1,3	Від 0,5 до 0,7 та від 1,3 до 1,5	Менше 0,5 та більше 1,5
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,055	Більше 0,6	Від 0,5 до 0,6	Від 0,3 до 0,5	Менше 0,3
Рентабельність продаж	0,055	Збільшення більш, ніж на 5%	Збільшення менш, ніж на 5%	Зменшення до 15%	Зменшення більш, ніж на 15%, або від'ємне значення
Рентабельність власного капіталу	0,06	Збільшення більш, ніж на 10%	Збільшення менш, ніж на 10%	Зменшення до 25%	Зменшення більш, ніж на 25%, або від'ємне значення
Рентабельність всього капіталу	0,04	Збільшення більш, ніж на 3%	Збільшення менш, ніж на 3%	Зменшення 7%	Зменшення більш, ніж на 7%, або від'ємне значення
Чиста рентабельність	0,065	Збільшення більш, ніж на 20%	Збільшення менш, ніж на 20%	Зменшення до 50%	Зменшення більш, ніж на 50%, або від'ємне значення

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт трансформації	0,04	Збільшення більш, ніж на 5%	Збільшення менш, ніж на 5%	Зменшення 5%	Зменшення більш, ніж на 5%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,055	Збільшення більш, ніж на 10%	Збільшення менш, ніж на 10%	Зменшення 10%	Зменшення більш, ніж на 10%
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,05	Збільшення більш, ніж на 20%	Збільшення менш, ніж на 20%	Зменшення 20%	Зменшення більш, ніж на 20%
Залучення інвестицій шляхом випуску акцій	0,04	Здійснюється час від часу	Здійснювалося більше, ніж 3 роки тому	Здійснювалося лише раз після первинної емісії	Не здійснювалося після первинної емісії
Наявність контрольного пакету акцій	0,06	Серед власників підприємства декілька мажоритарних акціонерів, що в сукупності володіють контрольним пакетом акцій	Серед власників підприємства один акціонер, якому належить контрольний пакет акцій	Серед власників підприємства один чи декілька акціонерів, яким в сукупності належить контрольний пакет акцій, але великий ризик його втрати після додаткової емісії	Акції розпорошені серед великої кількості акціонерів, серед яких немає мажоритаріїв
Наявність значного пакету акцій у посадових осіб підприємства	0,055	Посадовим особам підприємства належить менше 20% акцій	Посадовим особам підприємства належить менше 50% акцій	Посадовим особам підприємства належить контрольний пакет акцій	Більш, ніж 80% акцій належать посадовим особам підприємства
Залучення інвестицій	0,065	Підприємство регулярно залучає інвестиції у свою діяльність	Підприємство залучало інвестиції хоча б один раз протягом останніх років	Підприємство не залучало, проте, планує залучити інвестиції	Підприємство не залучало інвестиції і не планує цього робити
Залучення іноземних інвестицій	0,06	Підприємство регулярно залучає іноземні інвестиції у свою діяльність	Підприємство залучало іноземні інвестиції хоча б один раз протягом останніх років	Підприємство не залучало, проте, планує залучити іноземні інвестиції	Підприємство не залучало іноземні інвестиції і не планує цього робити

Нами було обрано основні фінансові коефіцієнти та показники, що відображають залучення інвестицій, для оцінки імовірності настання кризових явищ у фінансах підприємства. По-перше, важливе значення при оцінці грають показники структури капіталу, серед яких коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт структури залученого капіталу. Для стабільного функціонування підприємства структура його капіталу має бути сформована таким чином, щоб з одного боку забезпечити підприємство необхідним обсягом джерел для формування ресурсів, а з іншого не допустити надмірну залежність підприємства від кредиторів. Значна частка залученого капіталу може спричинити зростання фінансових витрат підприємства та призвести до втрати ним платоспроможності у випадку термінового погашення заборгованості. Спроможність підприємства розраховуватися за зобов'язаннями характеризує коефіцієнт загальної ліквідності, який ми також віднесли до цієї групи показників. Також важливим для підприємства є зростання його ділової активності, що відображається у прискоренні оборотності його капіталу та окремих видів активів. Уповільнення оборотності свідчить про початок кризових явищ у зв'язку з надмірним накопиченням запасів, збільшенням операційного та фінансового циклів підприємства тощо. Тому нами було включено до оцінки такі показники, як коефіцієнт трансформації, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу. Проте, найголовнішим фінансовим показником, що відображає нормальний стан підприємства, є його здатність отримувати прибуток від своєї діяльності, що характеризується показниками рентабельності продаж, рентабельності власного капіталу, рентабельності всього капіталу та чистої рентабельності. Зменшення або від'ємне значення цих показників свідчитиме про початок або розгорнення кризових явищ. До того ж доцільно оцінити й показники, що характеризують залучення інвестицій. Оскільки досліджені підприємства є акціонерними товариствами, необхідно оцінити яким чином було сформовано акціонерний капітал, а саме чи проводилася додаткова емісія акцій, кому належить контрольний пакет акцій та чи є ризик його втрати, чи відповідає діяльність підприємств принципам корпоративного

управління та чи захищені права міноритарних акціонерів, чи не надмірним є вплив посадових осіб підприємства, на рішення, що приймаються на загальних зборах акціонерів. Крім того, важливо оцінити активність підприємства із залучення коштів вітчизняних та закордонних інвесторів.

Результати оцінки досліджених підприємств за розробленою шкалою наведені в ДОДАТКУ В. Оцінка кризового стану підприємства здійснюється за допомогою інтегрального показника оцінки (рис. 2.10). Інтерпретація значень показника здійснюється за такою шкалою:

- $1 \leq K < 1,75$ - підприємство знаходиться у стабільному стані;
- $1,75 \leq K < 2,5$ - підприємство знаходиться у передкризовій ситуації;
- $2,5 \leq K < 3,25$ - на підприємстві розгортається криза
- $3,35 \leq K \leq 4$ - підприємство знаходиться в стадії гострої кризи.

В табл. 2.20 наведений розрахунок інтегрального показника за дослідженими підприємствами.

Таблиця 2.20

Розрахунок інтегрального показника оцінки кризового стану

Підприємство	Значення інтегрального показника		
	2013 р.	2014 р.	2015 р.
ПАТ «Черкаський автобус»	2,09	2,02	2,01
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	2,94	2,82	3,09
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»	3,11	3,15	2,82
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	2,38	2,48	2,49
ПАТ «ФЕД»	2,24	2,16	2,00
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	2,97	2,89	2,99
ПАТ «Завод «Ленінська кузня»	2,56	2,68	2,35
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	2,11	2,21	1,80
ПАТ «Завод Фрунзе»	1,71	1,63	1,49
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»	3,18	3,33	3,05

З проведених розрахунків видно, що нормальний господарський стан спостерігається лише на підприємстві ПАТ «Завод Фрунзе». На інших підприємствах спостерігаються кризові

явища або існує потенційна їх загроза. У стані розгорнення кризи знаходяться такі підприємства, як ПАТ «Черкаський приладобудівний завод», ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш». Підприємств у стадії гострої кризи серед дослідженої вибірки не виявлено. Результати розрахунків доводять актуальність розробки механізму антикризового управління на промислових підприємствах.

Розроблена методика оцінки кризового стану підприємства, на відміну від існуючих дозволяє при проведенні оцінки виділити окремі бізнес-процеси, що відповідають стадіям операційного циклу, в яких зародилася криза. Це дозволить виявити ознаки кризових явищ на ранніх стадіях, тобто до того, як вони встигнуть відобразитися на фінансових показниках діяльності підприємства. Розрахунок інтегрального показника робить результати розрахунків однозначними та простими до використання при прийнятті господарських рішень.

Запропонована методика оцінки кризового стану підприємства має лягти в основу розробки економічного механізму антикризового управління на промислових підприємствах, особливістю якого стане виявлення та подолання кризових явищ на ранніх стадіях завдяки урахуванню наряду з фінансовими показниками показників інших аспектів діяльності підприємства.

3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Механізм антикризового управління на промисловому підприємстві

Перед підприємствами в умовах економічної нестабільності постає завдання реформування їх управління з метою запобігання виникнення та розповсюдження кризових явищ у їх діяльності. Без цього в періоди, що характеризуються спадом економіки, масовим зниженням попиту на продукцію, розірванням господарських зв'язків та неможливістю передбачення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його існування як господарського суб'єкта стає під загрозою. Під час, коли протиріччя в економічній системі підприємства загострюються, необхідним є переосмислення основних принципів його діяльності та усвідомлення необхідності зміни виконання основних бізнес-процесів. Ці питання можуть бути вирішені шляхом розробки ефективного механізму антикризового управління.

Проблеми антикризового управління зважаючи на економічну та політичну ситуацію в Україні останнім часом набули широкого розголосу у науковій літературі. Серед вчених, що зробили вагомий вклад в розробку цього питання, Беляєв А. А., Василенко В. О., Вовк В. Я., Грищенко О. В., Гудзь Т. П., Іванюта С. М., Єлець О. П., Жаріков В. В., Залогіна К. І., Колісник М. К., Коротков Е. М., Лігоненко Л. О., Логутова Т. Г., Майборода О. Є., Маркіна І. А., Маховка В. М., Остапенко О. М., Пухов Д. В., Ткаченко А. М., Шершньова З. Є. та інші. У наукових доробках вчених освітлені поняття «кризи» та «антикризового управління», теоретичні положення щодо виникнення, розвитку та циклічності криз в економіці, теоретико-методичні підходи до оцінки та управління кризовими явищами на макро- та мікрорівні.

Розробка механізму антикризового управління також знайшла відображення у наукових публікаціях. На загальнодержавному та регіональному рівні формування механізму антикризового управління розглядали Олефір А. О. [176], Безверхнюк Т. М.,

Сенча І. А., Сивак Т. В. [30], Ярова І. В., Шаров Ю. П. [291], Сапа Н. В. [216], Бондарчук Н. В. [42]. Вчені досліджували правові аспекти антикризового управління, важливість антикризового управління для інноваційного та інвестиційного розвитку держави, формування державної політики відповідно до принципів антикризового управління. Що стосується рівня підприємства, то багато праць присвячено фінансовій складовій механізму антикризового управління, серед яких статті Біломістної І. І., Біломістного О. М., Крамської М. С. [33], Щербатих Д. [285], що відображає важливість впливу антикризового управління на результати діяльності підприємств та їх фінансовий стан. Також слід відзначити різноманіття досліджень проблеми за галузевою ознакою. Більшість досліджень стосується формування механізму антикризового управління в банківській сфері, їм присвячені праці Неізвєстної О. В. [173], Жовтанецької Я. В. [91], Шевцової О. Й., Суганяки М. В. [268], Капріо Г., Клінгебела Д. [2], Дуттагупта Р., Кашина П. [6]. Також проводилися дослідження і на підприємствах інших галузей. Шкляр В. В. розглядав підприємства водного транспорту [274], Щепанський Е. В. - туристично-рекреаційної сфери [284], Солтик Я. В., Негоденко В. С., Хлистун О. А. - галузі харчової промисловості [227]. Механізм антикризового управління на промислових підприємствах, його побудова та складові елементи розглядалися в працях Погребняк А. Ю. [192].

Зважаючи на недостатню розробку проблеми на прикладі підприємств промислової галузі, доцільно проводити дослідження саме в цьому напрямку, оскільки такі підприємства наразі що не найбільше потерпають від економічної кризи в Україні при їх стратегічній значущості.

На нашу думку необхідною є розробка механізму антикризового управління на промисловому підприємстві, що враховуватиме поточні проблеми господарювання та дозволить охопити найважливіші бізнес-процеси підприємства.

Механізм антикризового управління на підприємстві є системою взаємопов'язаних завдань, принципів, умов, функцій, що впливають на господарський стан підприємства, та ґрунтуються на інформаційному забезпеченні про стан підприємства та його середовища, відповідних інструментах та важелях, взаємодія яких

спрямована на формування стабільного злагодженого функціонування підприємства як економічної системи та недопущення виникнення протиріч в його середині і із зовнішнім середовищем.

На рис. 3.1 нами запропоновано базові положення здійснення антикризового управління на підприємстві. На нашу думку, метою антикризового управління є забезпечення ефективного функціонування підприємства та його стійкого розвитку в умовах, що характеризуються імовірністю виникнення кризових явищ, шляхом раннього діагностування кризи, розробки заходів щодо її подолання та усунення наслідків кризових явищ з найменшими для підприємства втратами. Відповідно до цього було сформульовано й основні його завдання. Зважаючи на нестабільну ситуацію у політичному та економічному середовищі в Україні вони є актуальними на сьогодні і заслуговують уваги та практичного впровадження у діяльність промислових підприємств. Впровадження механізму антикризового управління на підприємстві має бути засноване на створенні інформаційної бази взаємозв'язків всередині підприємства та із зовнішнім середовищем, описанні та забезпеченні ефективної взаємодії елементів економічної системи підприємства, а також розробці важелів, планів та методів ефективного управління. Крім того необхідним є формування системи індикаторів результативності антикризового управління.

Необхідно більш детально зупинитися на засобах антикризового управління.

Ефективне антикризове управління має здійснюватися при повному, своєчасному та достовірному інформаційному забезпеченні (рис. 3.2).

Інформаційне забезпечення підприємства в антикризовому управлінні має здійснюватися за трьома етапами. Перший етап - збір та обробка даних, що необхідні для прийняття управлінських рішень. При чому дані стосуються як господарської діяльності підприємства, так і осіб, що з ним пов'язані, до яких відносяться постачальники, споживачі, інвестори, кредитори, а також макроекономічного середовища.



Рисунок 3.1 - Базові положення здійснення антикризового управління на підприємстві



Рисунок 3.2 - Інформаційне забезпечення антикризового управління на підприємстві

Неможливо здійснювати антикризове управління ґрунтуючись лише на внутрішній інформації підприємства, оскільки воно

функціонує як система, елементами якої є й його зовнішнє оточення, і причиною кризових явищ можуть стати не стільки протиріччя всередині підприємства, скільки протиріччя підприємства із зовнішнім середовищем в результаті розвитку його складових. На основі отриманих даних необхідно здійснити ситуативний аналіз даних та узагальнення інформації. На другому етапі проводиться розрахунок інтегрального показника кризового стану підприємства (п. 2.3), виявляються причини знаходження підприємства в кризовому стані, визначається бізнес-процес, виникнення протиріч при виконанні якого, призвели до цього. Також здійснюється аналіз загальних тенденцій у зовнішньому середовищі підприємства та імовірність його кардинальних змін, в результаті чого взаємодія підприємства з окремими його складовими стане ускладненою. Завершується етап визначенням можливостей та пошуком резервів покращення господарського стану підприємства. На основі отриманої інформації керівництво має змогу прийняти господарські рішення щодо запобігання виникненню або подолання кризи на підприємстві. Для цього на третьому етапі необхідно спрогнозувати економічний ефект від прийнятих рішень, співставити витрати на здійснення антикризових заходів із економічною вигодою, проаналізувати, як вплинуть господарські рішення на інтегральний показник оцінки кризового стану підприємства, тобто чи буде витрачання коштів доцільним відповідно до отриманих результатів у вигляді стабілізації діяльності підприємства та виходу його з кризи. Крім того на цьому етапі необхідно є розробка оптимістичного, найбільш імовірного та песимістичного сценарію розвитку подій, для того, щоб оцінити усі можливі наслідки прийнятих господарських рішень.

На рис. 3.3 запропоновано механізм антикризового управління на промисловому підприємстві. У його основу покладено мету, завдання, принципи, методичний інструментарій, інформаційне забезпечення, умови та важелі, які через функції антикризового управління спрямовуються його суб'єктом на об'єкт. Даний механізм передбачає проведення превентивного, поточного та запізненого антикризового управління за окремими бізнес-процесами підприємства через оцінку імовірності настання кризового стану, здійснення заходів із запобігання або подолання

кризи та прогнозування господарського стану, що має забезпечити ефективну взаємодію елементів економічної системи підприємства як всередині між собою, так і з зовнішнім середовищем.

Для ефективної реалізації запропонованого механізму на підприємстві необхідним є збалансування інтересів усіх учасників господарських відносин та елементів економічної системи підприємства:

- необхідно забезпечити передумови розвитку підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища, в тому числі його інноваційний розвиток у технічній, технологічній, організаційній, інформаційній сферах тощо, для забезпечення ефективної взаємодії підприємства із його контрагентами;

- функціонування та розвиток підприємства мають здійснюватися таким чином, щоб забезпечити збалансовану взаємодію усіх його елементів, що проявлятиметься у злагодженій роботі функціональних підрозділів, ефективній організації фінансових потоків та розподілі ресурсів;

- антикризове управління має охоплювати усіх працівників підприємства, починаючи від менеджерів вищої ланки та закінчуючи робітниками, а при зовнішньому співробітництві - представників контрагентів, що забезпечить розповсюдження антикризових заходів на всіх шаблях ієрархії;

- реалізація антикризового управління повинно здійснюватися у правовому полі, має відбутися створення організаційного та фінансового забезпечення його здійснення на підприємстві.

При запровадженні ефективного механізму антикризового управління необхідно враховувати методичний, організаційний та управлінський інструментарій (рис. 3.4).

Антикризове управління здійснюється в певних умовах, що залежать від конкретної господарської та макроекономічної ситуації і є унікальними в кожному окремому випадку. Внутрішні умови здійснення антикризового управління визначаються поточним положенням підприємства на ринку та його господарським станом, наявністю кваліфікованих кадрів, доступністю ресурсів тощо.

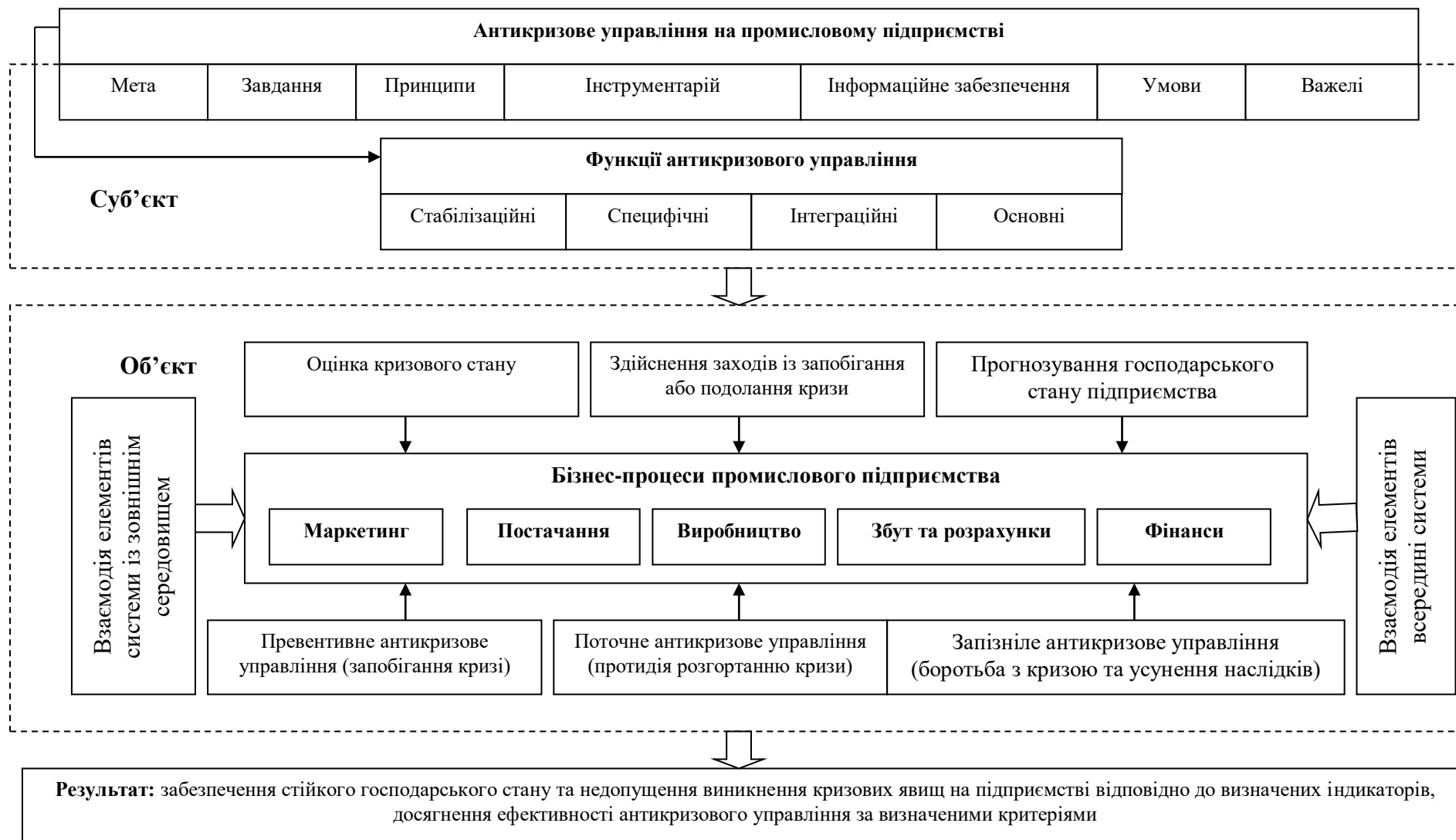


Рисунок 3.3 - Механізм антикризового управління на промисловому підприємстві



Рисунок 3.4 - Інструментарій реалізації механізму антикризового управління

Зовнішні умови визначаються економічним, політичним, соціальним, екологічним положенням в країні та світі, швидкістю розвитку науково-технічного прогресу, можливостями залучення інвестицій, попитом та конкуренцією на ринку.

Взаємодія елементів механізму антикризового управління має відповідати наступним вимогам:

- механізм антикризового управління має бути спрямований на забезпечення стійкого фінансового результату діяльності підприємства. Тобто запровадження антикризових заходів не

повинно позначитися негативним чином на формуванні прибутку підприємства. Витрати, які підприємство може понести у зв'язку зі здійсненням антикризових заходів, повинні бути компенсовані зниженням витрат при виконанні певних бізнес-процесів або збільшенням доходів. Звісно, що це може стосуватися довгострокової перспективи;

- життєздатність та ефективність механізму антикризового управління визначаються стимулюванням високоякісної та узгодженої роботи колективу підприємства, його зацікавленості у впровадженні антикризових заходів та довгостроковому розвитку підприємства;

- механізм антикризового управління має бути пристосованим до суперечності інтересів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, окремих його функціональних підрозділів та шаблів ієрархії. Саме на ефективному узгодженні цих інтересів, можливості зміни принципів діяльності підприємства відповідно до них і базується успіх антикризового управління.

Запропонований механізм антикризового управління на промисловому підприємстві на відміну від існуючих базується на врахуванні окремих бізнес-процесів підприємства, видів антикризового управління за глибиною поширення кризи та проведенні заходів з оцінки імовірності настання кризи, заходів із її запобігання та подолання й прогнозування розвитку кризи в майбутньому та її впливу на господарський стан підприємства.

Оцінка кризового стану підприємства при виконанні кожного з бізнес-процесів наведена в п. 2.2. Так оцінка виникнення кризових явищ у маркетинговій діяльності підприємства враховує як виникнення кризових явищ в результаті виникнення суперечностей всередині підприємства, враховуючи такі критерії, як організація роботи спеціалістів з маркетингу, планування маркетингової діяльності, якість маркетингової інформації, так і в результаті виникнення суперечностей підприємства із зовнішнім середовищем, враховуючи місце підприємства на ринку, відповідність його місії, цілей та цінностей вимогам споживачів та цінностям суспільства, відповідність його цінової політики ринковим тенденціям тощо. На основі даних такої оцінки стає зрозумілим, які антикризові заходи необхідно проводити на підприємстві, що відповідають

превентивному, поточному або запізнілому антикризовому управлінню (п. 1.3). Залежно від глибини поширення кризи на підприємстві необхідним є реформування діяльності підприємства на різних рівнях - від залагоджування протиріч до повного перегляду принципів діяльності підприємства. Стосовно маркетингової діяльності це може відбуватися у вигляді від розробки системи лояльності при зачатковому прояві кризи, до повного оновлення продукції, перегляду її асортименту при серйозних кризових явищах. Не слід забувати й про організацію маркетингової діяльності, оскільки вона вимагає значних витрат. Можливо доцільною буде передача маркетингової діяльності або окремих її функцій на аутсорсинг. Після проведення антикризових заходів необхідним є прогнозування результатів маркетингової діяльності у майбутньому. Важливим при цьому є аналіз того, яким чином зміниться популярність продукції підприємства на ринку та його імідж в результаті антикризового управління, і як наслідок - на скільки зросте обсяг реалізації продукції та доля ринку підприємства. Також необхідно здійснити прогноз витрат на додаткові маркетингові заходи або їх економію в результаті раціоналізаторських пропозицій, і яким чином вони відобразяться на фінансових результатах діяльності підприємства.

Аналогічно здійснюється антикризове управління і за іншими бізнес-процесами. При оцінці кризових явищ у постачанні необхідно звернути увагу на існування або перспективи виникнення протиріч із постачальниками у зв'язку з порушенням дисципліни постачань та якості продукції, гнучкості цін та систем лояльності, що пропонуються постачальником, рівнем сервісу, виконанням постачальником взятих на себе зобов'язань. Протиріччя можуть виникати у випадку невідповідності означених критеріїв ціні продукції та послуг, що надаються постачальником, або в разі невиконання підприємством взятих зобов'язань з термінів оплати або обсягів замовлень. Протиріччя від тимчасових труднощів можна відрізнити за наявності проблем, які не можуть бути вирішені найближчим часом при збереженні поточного формату взаємовідносин з постачальником. Наприклад, якщо постачання сировини здійснюється з-за кордону, а було підвищено мито, і ціна сировини значно зросла, або якщо постачальник не передбачає

будь-якої системи лояльності і відповідальності за якість доставки вантажу. Також важливим є перехід на новітні види сировини та матеріалів відповідно до науково-технічного прогресу, а також застосування інновацій в логістиці, що значно сприятиме зниженню часу та вартості постачання. Протиріччя всередині підприємства визначаються коефіцієнтами оборотності його активів, в тому числі й коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості, що визначає дисципліну розрахунків з постачальниками, а також організацією матеріально-технічного забезпечення. Формування антикризових заходів має здійснюватися залежно від глибини кризових явищ і включати заходи як з налагодження взаємозв'язків із існуючими постачальниками, так і з диверсифікації каналів постачання й пошуку нових способів доставки сировини і матеріалів на підприємство, зняття з себе транспортних ризиків, мінімізації обсягів запасів на підприємстві й вартості їх транспортування та зберігання, забезпечення виробництва новітніми матеріалами. Важливим є й удосконалення організації постачання на підприємстві, мінімізація витрат на утримання відділу постачання при збереженні ефективності його роботи.

Антикризове управління у виробництві повинно враховувати, що виробництво продукції має здійснюватися за новітніми технологіями, з використанням сучасних розробок науки і техніки, в протилежному випадку підприємство може стати неконкурентоспроможним або за якістю продукції, або за собівартістю та термінами її виготовлення. У цьому й проявляються потенційні суперечності підприємства із зовнішнім середовищем. Щодо внутрішніх протиріч, то важливим моментом є використання основних фондів, відповідних до поставлених перед персоналом завдань. Застаріле та зношене обладнання впливатиме на якість виготовленої продукції, на відсоток браку, кількість простоїв, зниження продуктивності праці, це може призвести до систематичного невиконання планів з виробництва та виникнення у персоналу відчуття заниженої професійної придатності. Також необхідно враховувати належне забезпечення оборотними фондами, в тому числі виробничими запасами. У разі, якщо їх кількість недостатня, або постачання здійснюється з порушеннями термінів, це також призводить до постійних збоїв у графіку виробництва. Ще

одним важливим моментом є постійне навчання персоналу, оскільки в умовах науково-технічного прогресу для забезпечення ефективного сучасного процесу виробництва, оновлення основних фондів, використання нових моделей обладнання та удосконалених матеріалів, персонал не може керуватися знаннями, отриманими на початку професійної діяльності. Щоб уникнути протиріч між кваліфікацією персоналу та вимогами, що до нього висувуються, необхідно забезпечувати участь працівників у професійних тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації. Таким чином, проведення антикризових заходів залежно від глибини кризи має включати як заохочення розвитку персоналу, так і переоснащення підприємства відповідно до сучасних умов. Прогнозування стану виробничої діяльності після здійснення антикризових заходів має включати визначення планового обсягу виробництва продукції, рівень її якості та конкурентоспроможності, зростання кваліфікації персоналу підприємства, зростання продуктивності праці, а також планове зниження витрат за рахунок економії на масштабах, вивільнення персоналу, інтенсивного розвитку виробництва.

Проведення антикризового управління у збутовій діяльності та проведенні розрахунків має здійснюватися для подолання протиріч насамперед між підприємством та його споживачами. Протиріччя можуть виникати з приводу завищеної ціни підприємства або її невідповідності якості продукції. Криза у збуті може наступити, якщо собівартість продукції підприємства не дозволяє її реалізувати за конкурентоспроможною ціною, що є наслідком кризи у виробництві. Слід звернути увагу і на цінову політику та формування гнучкої системи знижок. Також до протиріч із контрагентами належать труднощі із формуванням каналів розподілу, їх організацією, розподілом функцій і відповідальності між їх учасниками. Необхідним є точне усвідомлення розподілу кінцевої вартості продукції та відповідальності за строки постачання, гарантії доставки, транспортування між ними. Протиріччя можуть виникнути і з приводу розрахунків, що характеризуються наявністю дебіторської заборгованості підприємства. Якщо заборгованість є простроченою, та така ситуація повторюється не вперше, необхідно налагоджувати дисципліну розрахунків зі споживачами, знизити ризики шляхом

впровадження передоплати за продукцію або укладання суворих договорів, що передбачають санкції за прострочені платежі. Що стосується внутрішніх протиріч, то вони можуть бути спричинені недостатнім стимулюванням працівників зі збуту. Якщо їх оплата праці не залежить від обсягів реалізації, то в них не буде стимулу для активного просування продукції підприємства. Також необхідно забезпечити оптимальність витрат на збут. Надмірні витрати на рекламу та проведення заходів зі стимулювання збуту повинні давати ефект у вигляді підвищення обсягів реалізації, що значно перевищує їх. Якщо цього не відбувається, підприємству необхідно переглянути організацію своєї збутової діяльності. Прогнозування впливу антикризового управління на збутову діяльність може здійснюватися у вигляді прогнозу обсягів реалізації, рентабельності збутової діяльності та надходжень грошових коштів від реалізації продукції. Антикризові заходи повинні сприяти залученню постійних споживачів продукції та стабілізації роботи каналів її розподілу.

Антикризове управління фінансами підприємства має здійснюватися для запобігання протиріч при формуванні та розподілі фінансових ресурсів. Протиріччя із зовнішнім середовищем мають місце при залученні інвесторів. Інвестори можуть не бачити перспектив вкладання коштів у підприємство не тільки у випадку його неконкурентоспроможності, нерентабельності, але й за неефективної структури власників та управління. Якщо контрольний пакет акцій належить мажоритарному акціонеру, то у потенційного інвестора не передбачається важелів впливу на стратегічні рішення, в тому числі і на рішення щодо розподілу прибутку. У цьому випадку вкладання коштів у підприємство для нього стане доцільним тільки при очікуванні доходів від зростання вартості корпоративних прав. Внутрішні протиріччя можливі при формуванні неефективної структури капіталу підприємства, особливо при значній частці позикового капіталу, що супроводжуватиметься значним обсягом фінансових витрат, а відповідно й відволіканням коштів від основного виду діяльності. Кризові явища також супроводжуються падінням показників рентабельності та їх від'ємними значеннями. Антикризові заходи залежно від ступеня поширення кризи у

фінанси підприємства можуть здійснюватися у вигляді вдосконалення фінансового менеджменту підприємства або його повної перебудови та залучення стратегічних інвесторів. Ефективне антикризове управління має сприяти покращенню всіх фінансових показників діяльності підприємства й формуванню ефективної структури власників та капіталу підприємства.

Наведений механізм дозволяє здійснювати антикризове управління орієнтуючись на протиріччя, що виникають між підприємством та зовнішнім середовищем й всередині підприємства між окремими елементами його економічної системи, що потребують найтерміновішого вирішення. Виникає необхідність визначення типів кризового стану підприємства та розробки рекомендацій щодо застосування певного набору антикризових заходів залежно від нього.

3.2. Розробка заходів щодо подолання кризових явищ на промислових підприємствах

Як вже зазначалося в роботі, антикризове управління має здійснюватися комплексно і включати в себе превентивне, поточне та запізніле антикризове управління (Рис. 3.5). Тип антикризового управління обирається залежно від значення інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства (п. 2.3).

Якщо підприємство знаходиться у стабільному стані застосовується превентивне антикризове управління. Його головне завдання полягає в тому, щоб не допустити виникнення кризових явищ на підприємстві. Тому на стабільно працюючому підприємстві таке управління має здійснюватися постійно, незалежно від результатів діяльності та впевненості в тому, що кризові явища оминуть підприємство. Головним завданням превентивного антикризового управління є постійний аналіз показників господарської діяльності підприємства, його взаємодії з контрагентами, виявлення ознак потенційних протиріч всередині підприємства та із зовнішнім середовищем та завчасне їх залагодження.

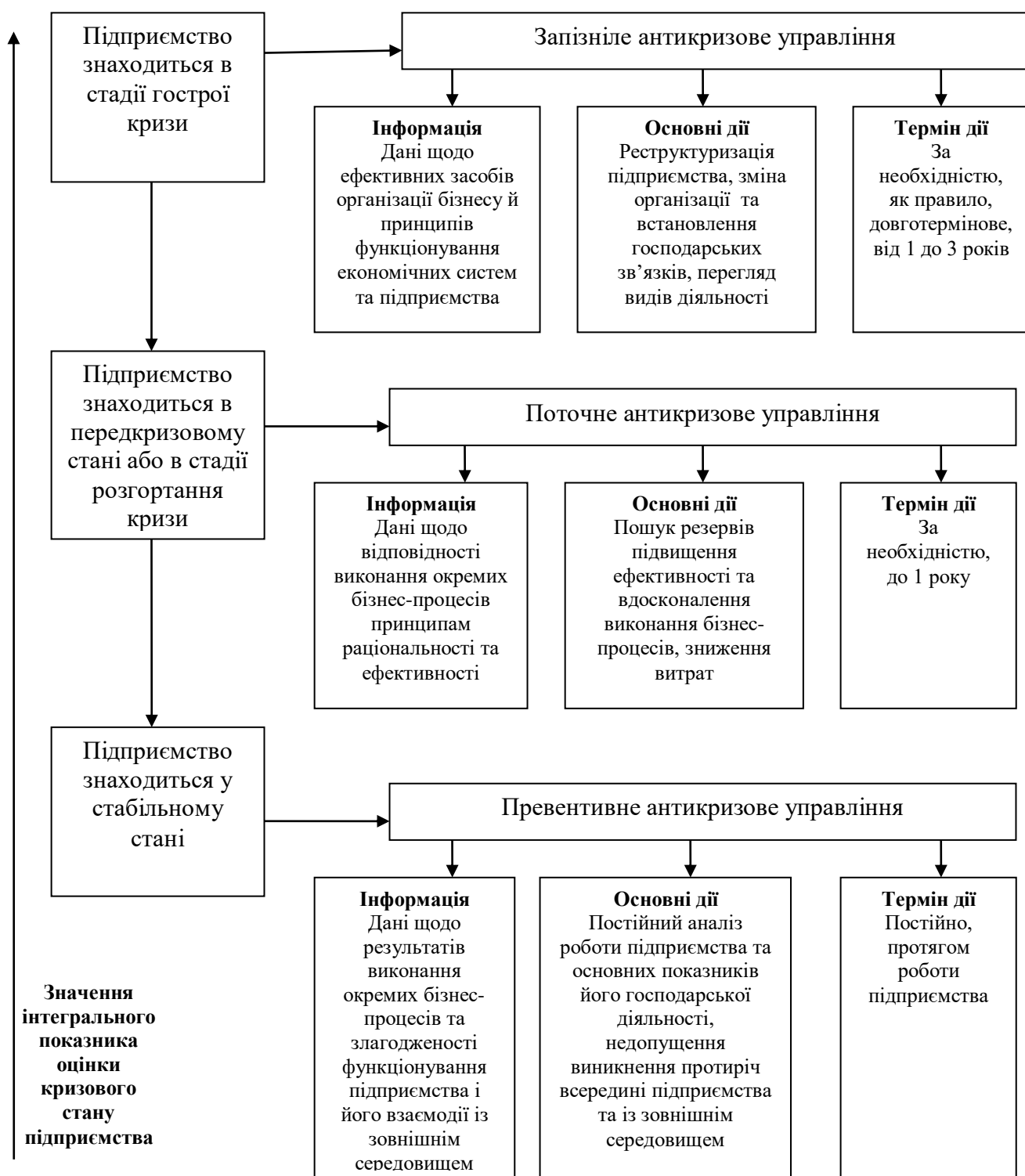


Рисунок 3.5 - Інфо-логічна схема реалізації антикризового управління на підприємстві

При цьому проводиться аналіз ринку та перевіряється відповідність продукції, що випускається, його вимогам; аналіз динаміки попиту на продукцію та обсягів збуту; аналіз динаміки цін на сировину та матеріали, що поставляються; оцінка взаємовідносин з постачальниками, їх відповідальність та лояльність до підприємства; оцінка ефективності технологічного процесу виробництва продукції на підприємстві; аналіз продуктивності праці; перевірка узгодженості роботи підрозділів підприємства при виробництві продукції; оцінка ефективності його організаційної структури; оцінка ефективності каналів збуту продукції; фінансовий аналіз діяльності підприємства; аналіз інвестиційної активності підприємства. За результатами всебічного аналізу діяльності підприємства робиться висновок про загрози виникнення кризових явищ на підприємстві у вигляді можливості появи протиріч. Основні заходи, що застосовуються на цьому етапі спрямовані на укріплення зв'язків між елементами економічної системи підприємства та із його зовнішнім середовищем.

Такі заходи залежно від виявлених проблем можуть включати перегляд цінової політики підприємства, встановлення гнучкої системи знижок для постійних клієнтів, покращення внутрішньої логістики, укладання довгострокових договорів з постачальниками тощо.

Поточне антикризове управління застосовується, коли підприємство знаходиться в передкризовому стані або в стадії розгортання кризи. Головним його завданням є недопущення кризових явищ на підприємстві або їх швидке подолання на ранній стадії. Як правило на цьому етапі криза розгортається в одному або декількох бізнес-процесах підприємства, і існує загроза її поширення на всю його господарську діяльність. Тому заходи з недопущення поширення кризових явищ та їх подолання носять середньостроковий характер і здійснюються терміном від 1 місяця до року. При поточному управлінні здійснюється пошук причин виникнення кризи як протиріч, що виникають при виконанні окремого бізнес-процесу, пошук шляхів його переорганізації або вдосконалення та резервів підвищення ефективності його виконання. Можливе встановлення нових господарських зв'язків, як із зовнішнім середовищем, наприклад, при диверсифікації каналів

розподілу продукції, так і в середині підприємства, наприклад, при передачі окремих функцій іншим підрозділом. Важливу роль грає зниження витрат. Таким чином, основними напрямками роботи стають диверсифікація, налагодження нових зв'язків, підвищення ефективності, вдосконалення виконання бізнес-процесів.

Запізніле антикризове управління застосовується, коли підприємство знаходиться в стадії кризи, що поширилася у всі сфери його діяльності. Головним його завданням є виведення підприємства з кризи. Оскільки положення підприємства є досить нестійким, йому навіть може загрожувати банкрутство, заходи антикризового управління мають бути пов'язані з глибокою реорганізацією підприємства та його господарських зв'язків, тому таке управління є довгостроковим і може здійснюватися протягом від 1 до 3 років. Заходи можуть включати повну або часткову зміну видів діяльності підприємства або цільової аудиторії, диверсифікацію виробництва та випуск нових видів продукції; зміну системи матеріально-технічного забезпечення та застосування інновацій в логістиці; переоснащення виробництва та розширення виробничих потужностей; заміну каналів збуту продукції. Такі заходи, як правило, потребують значних інвестиційних ресурсів, тому найчастіше запізнале антикризове управління буде здійснюватися за участю зовнішніх інвесторів. Також можливі зміни в формі організації бізнесу, такі як передача окремих бізнес-процесів на аутсорсинг або створення спільних та віртуальних підприємств. Таким чином, запізнале антикризове управління включає заходи із реорганізації підприємства та його господарських зв'язків, встановлення нових принципів роботи та взаємодії із контрагентами.

Для розробки ефективних рекомендацій щодо антикризового управління доцільно здійснити класифікацію кризового стану підприємства та сформулювати заходи відповідно до неї. У літературних джерелах зустрічається лише типологія кризового стану на підприємстві за глибиною поширення кризи залежно від різних показників - від значення коефіцієнтів структури капіталу, до забезпеченості власними джерелами для фінансування поточної діяльності. Проте, такий підхід не дає відповіді про напрям здійснення антикризових заходів, про бізнес-процеси або

функціональні підрозділи підприємства, в яких необхідно здійснювати антикризове управління. Тому пропонуємо здійснити класифікацію кризового стану підприємства залежно від бізнес-процесів, в яких поширилася криза, та її глибини. Під класифікацією розуміють розподіл досліджуваної сукупності даних на однорідні в певному сенсі групи, або віднесення кожного об'єкта сукупності до одного із наперед визначених класів [14].

Оцінка кризового стану підприємства, проведена в п. 2.3, довела різномірність підприємств за визначеними для її здійснення показниками, що дає можливість застосувати для групування підприємств за типами кризового стану кластерний аналіз. Термін «кластерний аналіз» було вперше застосовано Трионом К.в 1939 р. (cluster – пучок, скупчення). Синонімами кластерного аналізу можуть бути автоматична класифікація, розпізнавання зразків без вчителя, таксономія, самонавчання.

Кластерний аналіз - це сукупність методів, що дозволяють класифікувати багатовимірні спостереження за відсутності навчаючих вибірок, тобто апіорної інформації про розподіл генеральної сукупності, з якої зроблена вибірка досліджуваних об'єктів [27]. Головною метою кластерного аналізу є виділення у вихідній сукупності багатомірних даних таких однорідних підмножин, щоб складники однієї групи були схожі один на одного, а складники різних груп – несхожі. Схожість в даному випадку означає близькість складників груп у багатомірному просторі ознак, а мета аналізу зводиться до виділення в цьому просторі природних скупчень складників, що називаються кластерами, які й є однорідними групами. Таким чином методи кластерного аналізу дозволяють вирішувати наступні задачі [27]:

- розбиття вихідної сукупності об'єктів на порівняно невелику кількість областей групування (кластерів) так, щоб елементи одного кластера були максимально подібними між собою, тобто, розташовувались на невеликій відстані один від одного;

- виявлення структури сукупності досліджуваних об'єктів;

- визначення природного розшарування вихідних об'єктів на чітко виражені кластери, які розташовані на деякій відстані один від одного, і які не розпадаються на так само віддалені одна від одної частини.

Методи кластерного аналізу можна розподілити на такі групи: ієрархічні агломеративні методи, ієрархічні дивизимні методи, ітеративні методи групування, методи пошуку згущень, методи пошуку модальних значень щільності, факторні методи, методи, що базуються на теорії графів [224]. На практиці найбільш розповсюдженими є агломеративні методи, сутність яких полягає в тому, що на початку аналізу кожен об'єкт виступає окремим кластером. Першим кроком об'єднуються два найбільш близьких об'єкта, що утворюють новий кластер. Ця процедура повторюється, доки всі об'єкти не об'єднуються в один кластер. Результати проведення ієрархічної процедури аналізу оформлюються у вигляді дендограми, в якій наведені номери об'єднуваних об'єктів та міри подібності, за якими ці об'єкти було об'єднано. Важливою перевагою агломеративних алгоритмів є наочність результатів роботи, що дозволяє візуально дослідити дендограму й зробити за нею висновки.

В проведених в роботі дослідженнях використовувався метод Уорда. Він відноситься до агломеративних. Цей метод відрізняється від інших тим, що він застосовує при аналізі відмінностей між об'єктами підхід, який полягає в оцінці відстаней між кластерами. На кожному кроці об'єднання здійснюється для тих кластерів, для яких приріст внутрішньокластерної дисперсії в результаті об'єднання буде найменшим. Перевагою методу є те, що в результаті будуть утворені кластери приблизно однакового розміру, які геометрично матимуть форму гіперсфер. Недоліком є велика кількість обчислень - адже на кожному кроці необхідно проаналізувати можливі значення дисперсії для всіх можливих варіантів об'єднання кластерів.

Групування підприємств за типами дивідендної політики здійснювалося за допомогою пакету прикладних програм STATISTICA. Нами було проведено групування за окремими складовими інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства (показниками кризових явищ у маркетинговій діяльності підприємства, у постачанні, у виробничій діяльності, у збутовій діяльності та проведенні розрахунків, у фінансах підприємства (п. 2.3).

Результати кластерного аналізу підприємств за типами кризового стану, оформлені у вигляді дендограми, наведені в рис. 3.6.

Як бачимо, за даними рис. 3.6 підприємства розподілилися на чотири групи за типами кризового стану. Подальшим кроком дослідження має стати виявлення основних показників, які розподілили підприємства на групи, та визначення характерних рис для кожного типу кризового стану підприємства.

За результатами кластерного аналізу за окремими складовими інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства можна класифікувати таким чином (табл. 3.1).

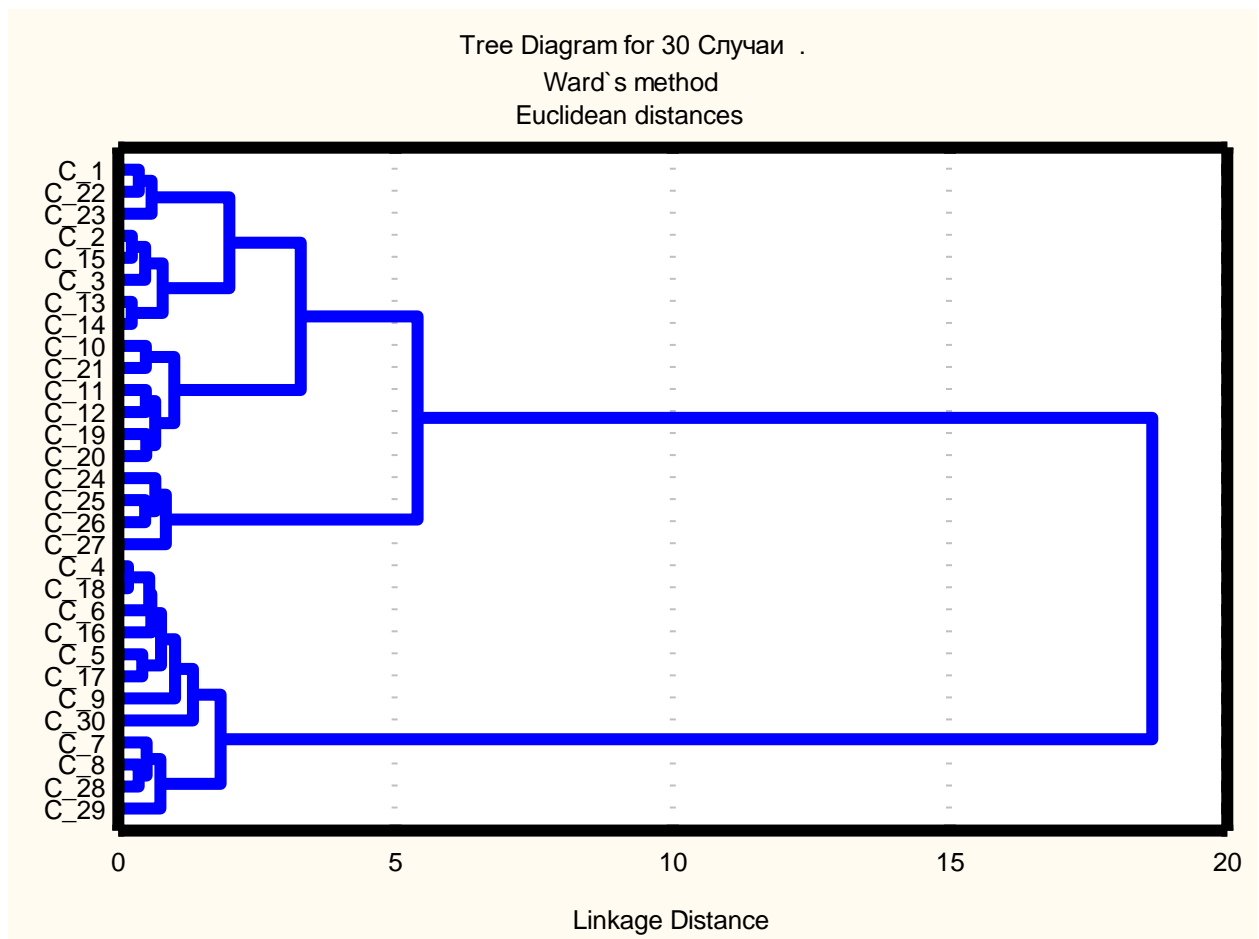


Рисунок 3.6 - Групування підприємств за окремими складовими інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства

Таблиця 3.1

**Класифікація типів кризового стану підприємства за окремими
складовими інтегрального показника оцінки кризового стану
підприємства**

1. Нормальний господарський стан підприємства	
Підприємство не має кризових явищ у маркетинговій та збутовій діяльності, проте, можливе виникнення протиріч у виробничій та збутовій діяльності, що призводить до погіршення фінансових показників діяльності підприємства.	
$K_m = 1 \dots 1,73$, $K_n = 1,38 \dots 1,69$, $K_b = 1,46 \dots 1,91$, $K_z = 1,43 \dots 1,95$, $K_f = 2,25 \dots 2,68$	
2. Передкризовий господарський стан підприємства	
Фінансова діяльність цих підприємств характеризується розгортанням кризи, або високою імовірністю її початку. Таке становище підсилюється передкризовою ситуацією при виконанні декількох бізнес-процесів	
2.1 Кризовий стан, викликаний протиріччями у постачанні	2.2 Кризовий стан, викликаний протиріччями у маркетингу
Діяльність підприємств характеризується появою кризових явищ у постачанні, що відображається на їх фінансових результатах	Діяльність підприємств характеризується появою кризових явищ у маркетингу, що спричиняє кризові явища у виробництві (невідповідність асортименту та якості продукції вимогам споживачів) та збуті (проблеми зі збутом продукції, що не задовольняє споживачів). У результаті фінансові показники діяльності підприємств також погіршуються
$K_m = 1,61 \dots 1,91$, $K_n = 2,44 \dots 2,93$, $K_b = 1,82 \dots 2,1$, $K_z = 1,79 \dots 2,2$, $K_f = 2,93 \dots 2,39$	$K_m = 2,07 \dots 2,18$, $K_n = 1,78 \dots 2,07$, $K_b = 2,01 \dots 2,33$, $K_z = 2,15 \dots 2,35$, $K_f = 2,36 \dots 2,88$
3. Кризовий стан, що розгортається	
На підприємстві розгортається криза, що розповсюджується на всі його бізнес-процеси. Особливо криза торкається постачання, перебої з яким спричиняють поширення кризових явищ у виробництві. У свою чергу невідповідність виробничої діяльності потребам споживачів та строкам виконання контрактів викликає кризові явища у збутовій діяльності, що в свою чергу призводить до кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства	
$K_m = 2 \dots 2,61$, $K_n = 2,46 \dots 2,92$, $K_b = 2,06 \dots 2,46$, $K_z = 2,04 \dots 2,5$, $K_f = 2,57 \dots 3,36$	
4. Стан, що характеризується загостренням кризи	
Підприємство знаходиться в стадії гострої кризи, або наближається до нього, що спричинено поширенням кризових явищ у всі його бізнес-процеси.	
4.1 Гострий кризовий стан, викликаний протиріччями у постачанні	4.2 Гострий кризовий стан, викликаний протиріччями у маркетингу
Діяльність підприємств характеризується значним загостренням протиріч із постачальниками, що спричиняє появу кризових явищ й у виробництві, а відповідно й у збутовій діяльності та фінансовій діяльності.	Діяльність підприємств характеризується значним загостренням протиріч у маркетинговій діяльності, в тому числі й у зв'язку з повною невідповідністю діяльності підприємств вимогам споживачів та неможливістю знайти своє місце на ринку, що викликає кризові явища й у виробництві, збутовій діяльності та фінансовій діяльності.
$K_m = 2,82 \dots 3,36$, $K_n = 2,91 \dots 3,22$, $K_b = 2,74 \dots 3,01$, $K_z = 2,69 \dots 3,02$, $K_f = 2,82 \dots 3,3$	$K_m = 3,02 \dots 3,42$, $K_n = 2,6 \dots 3,31$, $K_b = 3,01 \dots 3,58$, $K_z = 3,02 \dots 3,6$, $K_f = 2,49 \dots 3,6$

Можна зробити висновок, що підприємства чітко розподіляються на групи за глибиною кризових явищ. Тому доцільно виділити такі типи їх господарського стану як нормальний господарський стан, передкризовий господарський стан, кризовий стан, що розгортається, та стан, що характеризується загостренням кризи. Цікавою ознакою розподілу всередині груп стала особливість початку кризових явищ у певних бізнес-процесах. Підприємства за цією ознакою розділилися на дві підгрупи: підприємства, на яких кризові явища почалися у постачанні, та поширилися на фінансову діяльність, та підприємства, на яких кризові явища почалися у маркетингу та поширилися на виробництво, збут та фінансову діяльність.

Досліджені підприємства розподілилися наступним чином за типами кризового стану (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розподіл підприємств за типами кризового стану

Підприємство	Тип кризового стану		
	2013 р.	2014 р.	2015 р.
ПАТ «Черкаський автобус»	2.2	2.1	2.1
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»	4.1	4.1	4.1
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»	4.2	4.2	4.2
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	3	3	3
ПАТ «ФЕД»	2.1	2.1	2.1
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	4.1	4.1	4.1
ПАТ «Завод «Ленінська кузня»	3	3	3
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	2.2	2.2	1
ПАТ «Завод Фрунзе»	1	1	1
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»	4.2	4.2	4.2

За даними табл. 3.2 можна зробити висновок, що лише 2 підприємства, ПАТ «Завод Фрунзе» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» на даний момент знаходяться у нормальному господарському стані. У передкризовому стані знаходяться ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «ФЕД». Підприємствам слід звернути увагу на вдосконалення системи постачання та подолати протиріччя в цьому бізнес-процесі. У стані розгортання кризи

знаходяться ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» та ПАТ «Завод «Ленінська кузня». Підприємствам слід провести комплексні антикризові заходи, спрямовані на всі бізнес-процеси. У стані, що характеризується загостренням кризи, знаходяться ПАТ «Черкаський приладобудівний завод», ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» та ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш». Лише одному підприємству за досліджений час вдалося провести ефективні антикризові заходи. ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси», перебуваючи у передкризовому господарському стані, провело заходи, спрямовані на вдосконалення маркетингової діяльності, та покращило свій стан до нормального.

На основі отриманої класифікації нами була розроблена система заходів антикризового управління відповідно до типу кризового стану підприємства (табл. 3.3). Розроблена нами система заходів антикризового управління відповідно до типу кризового стану дозволить ефективно реагувати на можливість виникнення або поширення кризових явищ на підприємстві. Якщо для підприємств першого типу, що знаходяться у нормальному господарському стані, важливим є раннє виявлення загроз кризових явищ та недопущення їх прояву, забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства, то для підприємств інших типів необхідним є запровадження антикризових заходів. Їх глибина та ступінь реформування діяльності підприємства залежить від того, наскільки потужними є кризові явища. Якщо підприємство знаходиться у передкризовому стані, тобто відноситься до другого типу, то для подолання ознак кризи, що зароджується, достатнім буде забезпечення виконання бізнес-процесів відповідно до сучасних умов, налагодження довгострокових відносин з постачальниками та споживачами, дослідження та впровадження сучасних засобів маркетингових комунікацій та збуту, впровадження процесних та організаційних інновацій, диверсифікація каналів постачання та збуту тощо.

Таблиця 3.3

Система заходів антикризового управління відповідно до типу кризового стану підприємства

Тип кризового стану підприємства	Вид антикризового управління	Предмет антикризового управління	Основні завдання антикризового управління	Основні заходи антикризового управління	Очікувані результати антикризового управління
1	2	3	4	5	6
1. Нормальний господарський стан підприємства	Превентивне антикризове управління	Сукупність взаємовідносин елементів економічної системи підприємства між собою та із зовнішнім середовищем	Постійний моніторинг та оцінка загроз виникнення протиріч підприємства із зовнішнім середовищем та між окремими його функціональними підрозділами, своєчасне виявлення потенційних протиріч та їх недопущення	Збір та аналіз даних щодо взаємодії підприємства з його споживачами, постачальниками та іншими контрагентами, забезпечення довгострокової взаємовигідної співпраці з ними, впровадження інновацій та забезпечення відповідності ринковим тенденціями	Стабільне функціонування підприємства або його розвиток та підвищення ефективності його діяльності
2.1. Передкризовий стан, викликаний протиріччями у постачанні	Поточне антикризове управління	Взаємовідносини та протиріччя підприємства із постачальниками, вплив протиріч у постачанні на інші бізнес-процеси підприємства	Оцінка взаємовідносин з постачальниками, пошук причин протиріч, що виникли, розробка заходів з вдосконалення системи постачання, виявлення поширення кризових явищ у виробництво та своєчасне їх подолання	Збір та аналіз даних щодо системи постачання підприємства, постачальників, цін на сировину та матеріали, диверсифікація каналів постачання, удосконалення способів постачання та логістики на підприємстві, оптимізація формування запасів на підприємстві	Налагодження системи постачання та усунення протиріч в цій сфері, відсутність кризових ознак в інших бізнес-процесах підприємства
2.2. Передкризовий стан, викликаний протиріччями у маркетингу	Поточне антикризове управління	Відповідність продукції підприємства вимогам ринку, взаємовідносини та протиріччя підприємства зі споживачами, вплив протиріч у маркетингу на інші бізнес-процеси підприємства	Аналіз ринку та корегування маркетингової діяльності відповідно до його вимог, виявлення причин протиріч зі споживачами та їх подолання, виявлення поширення кризових явищ у виробництво та збут та своєчасне їх подолання	Аналіз ринку, реформування засобів маркетингових комунікацій, своєчасне реагування на нові запити споживачів, вдосконалення продукції та підвищення її якості, диверсифікація каналів збуту та способів розрахунків, застосування передових технологій взаємодії зі споживачами	Забезпечення відповідності діяльності підприємства ринковим вимогам, налагодження взаємодії із споживачами, відсутність кризових ознак в інших бізнес-процесах підприємства

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
3. Кризовий стан, що розгортається	Запізніле антикризове управління	Сукупність протиріч елементів економічної системи підприємства між собою та із зовнішнім середовищем	Аналіз протиріч, що виникли всередині підприємства та із зовнішнім середовищем, пошук їх причин та бізнес-процесів, в яких зародилися кризові явища, реорганізація виконання цих бізнес-процесів	Аналіз кризових явищ у окремих бізнес-процесах підприємства та подолання наслідків кризи, зміна принципів діяльності підприємства, новий підхід до взаємозв'язків всередині системи, переоснащення виробництва, реорганізація окремих бізнес-процесів.	Подолання кризових явищ в усіх бізнес-процесах підприємства, стабілізація його діяльності
4.1. Гострий кризовий стан, викликаний протиріччями у постачанні	Запізніле антикризове управління	Протиріччя підприємства із постачальниками, поширення результатів протиріч у постачанні на інші бізнес-процеси підприємства	Аналіз протиріч підприємства із постачальниками, відповідності його системи постачання сучасним вимогам, реорганізація системи постачання підприємства та інших бізнес-процесів, виконання яких знаходиться під впливом кризи, розробка заходів щодо виведення підприємства з кризи та його реорганізація	Аналіз сучасних форм організації постачання, перехід на нові види сировини та матеріалів, зміна системи матеріально-технічного забезпечення виробництва, реформування виробництва відповідно до нової форми постачання, зміна принципів формування запасів, подолання кризових явищ	Подолання кризових явищ у постачанні та інших бізнес-процесах, стабілізація діяльності підприємства
4.2. Гострий кризовий стан, викликаний протиріччями у маркетингу	Запізніле антикризове управління	Невідповідність діяльності підприємства ринковим тенденціям, протиріччя підприємства зі споживачами, поширення результатів протиріч у маркетингу на інші бізнес-процеси підприємства	Аналіз ринку та переорієнтація діяльності підприємства відповідно до його вимог, виявлення причин протиріч зі споживачами та налагодження нових каналів збуту, реорганізація маркетингової діяльності підприємства та інших бізнес-процесів, виконання яких знаходиться під впливом кризи, розробка заходів щодо виведення підприємства з кризи та його реорганізація	Аналіз ринку, переорієнтація виробництва на нові види продукції, перепозиціонування підприємства на ринку, диверсифікація виробництва, зміна каналів збуту та системи розрахунків, передача маркетингу та збуту на аутсорсинг, розробка нової цінової політики, подолання кризових явищ	Подолання кризових явищ у маркетингу та інших бізнес-процесах, стабілізація діяльності підприємства

Якщо ж підприємство знаходиться у кризовому стані, що розгортається, або у стані гострої кризи, тобто відноситься до третього або четвертого типів, то необхідною є реорганізація підприємства та перегляд принципів його діяльності. Як показав проведений кластерний аналіз, однією з важливих проблем на промислових підприємствах є їх неефективна маркетингова діяльність. Більшість підприємств не мають професійного відділу маркетингу та збуту, в результаті продукція підприємства не відповідає за ціною та якістю вимогам споживачів. Тому проведення аналізу ринку буде недостатнім, необхідною є реорганізація відділу маркетингу або передача виконання цього бізнес-процесу сторонньому професійному виконавцю. Також було виявлено, що кризові явища можуть розпочинатися й у системі постачання підприємства.

Підприємствам слід використовувати сучасні методи зниження витрат, пов'язаних з формуванням запасів, а саме використовувати ефективні системи матеріально-технічного забезпечення, знижувати витрати на транспортування та зберігання запасів, скорочувати відволікання обігових коштів у запаси.

Порядок здійснення антикризового управління на підприємстві з використанням запропонованих типів кризового стану можна схематично зобразити таким чином (рис. 3.7).

Запропонований порядок здійснення антикризового управління на підприємстві дозволяє урахувати розроблену класифікацію типів кризового стану підприємства та видів антикризового управління. Основні заходи антикризового управління визначаються за табл. 3.2 відповідно до того, до якого типу кризового стану відноситься господарський стан підприємства. Всі заходи для різних бізнес-процесів можна розділити на такі основні групи. Диверсифікація може застосовуватися у будь-якому бізнес-процесі. При управлінні маркетинговою діяльністю вона передбачає вихід на нові ринки збуту, приваблення нових категорій споживачів та використання нових засобів маркетингових комунікацій. При антикризовому управлінні у постачанні можливі встановлення взаємозв'язків з новими постачальниками, використання нових видів сировини та матеріалів, диверсифікація каналів збуту.



Рисунок 3.7 - Порядок здійснення антикризового управління на підприємстві

У виробництві диверсифікація можлива за рахунок освоєння нових видів продукції, розширення асортименту продукції за глибиною та шириною. У збутовій діяльності доцільною є диверсифікація каналів збуту й способів розрахунків та розробка гнучкої цінової політики. У фінансовій діяльності можливою є диверсифікація джерел залучення коштів та напрямків вкладення капіталу. Впровадження інновацій слід розглядати з урахуванням їх різноманітних видів, до яких відносяться продуктові, технологічні, організаційні тощо. Використання інновацій не має обмежуватися проведенням НДДКР, вдосконаленням продукції та використанням нових технологій. Слід використовувати й новітні засоби маркетингу і реклами, насамперед Інтернет-рекламу, інновації в

логістиці та постачанні, спілкування зі споживачами та реалізацію продукції через Інтернет. Якщо ж підприємство не має достатньо можливостей до впровадження інновацій власними силами, то виконання окремих бізнес-процесів можна передавати стороннім виконавцям на умовах аутсорсингу. Це дозволить йому залучати інтелектуальні, кадрові, технологічні та інші ресурси підприємств, що вже досягли успіхів в певній галузі. До того ж це робить організаційну структуру підприємства більш гнучкою. Крім того реорганізація підприємства може включати створення віртуальних підприємств, об'єднань підприємств, виділення дочірніх підприємств тощо. Управління витратами при виконанні кожного бізнес-процесу має забезпечувати їх економію без зниження якості при виконанні бізнес-процесу. При цьому можуть застосовуватися СVP-аналіз, визначення оптимального обсягу замовлень матеріалів, оптимізація джерел фінансування.

Оскільки проведене дослідження показало, що для багатьох підприємств актуальною проблемою є виникнення кризових явищ у маркетингу, необхідною є розробка рекомендацій щодо антикризового управління саме у цьому бізнес-процесі. До таких підприємств з дослідженої сукупності відносяться ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» та ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш». Результати кластерного аналізу довели, що криза у маркетинговій діяльності щільно пов'язана з кризою у збуті, доцільно проводити антикризові заходи для цих двох бізнес-процесів одночасно.

Насамперед, необхідно визначити, наскільки ефективним є витрачання коштів на маркетингову та збутову діяльність підприємства. Для цього проаналізуємо витрати на збут зазначених вище підприємств (табл. 3.4). Для проведення аналізу будемо використовувати такі показники, як рентабельність витрат на збут, що розраховується як відношення витрат на збут до чистого прибутку, та частку витрат на збут в загальних операційних витратах підприємства. На ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод» за розглянутий період рентабельність витрат на збут значно впала з 176,9 % до -446,9 %.

Таблиця 3.4

Аналіз витрат на збут досліджених підприємств

Показник	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»											
Витрати на збут, тис. грн.	2291	2393,9	2698,2	2850	4157	5588	9506	22504	161519	10764	6710
Обсяг продажів, тис. грн.	75573,4	85155,6	82023	134942	77070	93041	151303	181876	13409	80185	95447
Чистий прибуток, тис. грн.	4054,9	589,6	62,9	-3091	1178	511	1665	-6203	-13590	-83441	-29991
Загальні витрати, тис. грн.	78214,2	100021,1	101769	135658	61001	97912	167600	213830	167913	93461	91099
Рентабельність витрат на збут, %	176,9	24,6	2,3	-108,4	28,3	9,1	17,5	-27,5	-84,14	-775,1	-446,9
Частка витрат на збут у загальних операційних витратах, %	2,9	2,3	2,6	2,1	6,8	5,7	5,6	10,5	9,62	11,5	7,3
Приріст витрат на збут, тис. грн.	н/д	102,9	304,3	151,8	1307	1431	3918	12998	-6352,1	-150755	-4054
Приріст витрат на збут, %	н/д	4,4	12,7	5,6	45,8	34,4	70,1	136,7	-28,2	-93,3	-37,6
Приріст доходу, тис. грн.	н/д	9582,2	-3132,3	52918,7	-57872	15971	58262	30573	-168467	66776	15262
Приріст доходу, %	н/д	12,6	-3,6	64,5	-42,8	20,7	62,6	20,2	-92,6	497,9	19
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»											
Витрати на збут, тис. грн.	38,1	45,8	127	152	63	81	345	246	274	257	255
Обсяг продажів, тис. грн.	39867,6	87684	117917	161907	48283	42257	111523	60493	77305	53567	78107
Чистий прибуток, тис. грн.	5352,9	16060,5	20328	28824	11215	14700	23549	18686	24988	23345	22473
Загальні витрати, тис. грн.	33550,5	68834,5	93916	130894	42174	40624	99555	60049	71758	52667	80363
Рентабельність витрат на збут, %	14049,6	35066,6	16006,2	18963,2	17801,6	18148,1	6825,8	7595,9	9119,7	9083,7	8812,9

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Частка витрат на збут у загальних операційних витратах, %	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,5	0,3
Приріст витрат на збут, тис. грн.	н/д	7,7	81,2	25,0	-89,0	18,0	264,0	-99,0	28,0	-17,0	-2,0
Приріст витрат на збут, %	н/д	20,2	177,3	19,7	-58,6	28,6	325,9	-28,7	11,4	-6,2	-0,8
Приріст доходу, тис. грн.	н/д	47816,4	30232,7	43990,3	-113624	-6026,0	69266,0	-51030,0	16812,0	-23738,0	24540,0
Приріст доходу, %	н/д	119,9	34,5	37,3	-70,2	-12,5	163,9	-45,8	27,8	-30,7	45,8
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»											
Витрати на збут, тис. грн.	1057,4	1432,6	1558,4	1876	2010	2330	2360	1777	1481	563	896
Обсяг продажів, тис. грн.	51878	65023,9	66420	65142	71615	77818	88613,5	47604	34234	27210	40762
Чистий прибуток, тис. грн.	2,30	34,8	4190,8	-12994	-8659	-9652	-99	-7514	-3212	-3948	4056
Загальні витрати, тис. грн.	50021,7	61999,9	65288	94690	87455	89108	107268	63432	49344	43686	44913
Рентабельність витрат на збут, %	0,2	2,4	268,9	-692,6	-430,8	-414,2	-4,2	-422,8	-216,9	-701,2	452,7
Частка витрат на збут у загальних операційних витратах, %	2,1	2,3	2,4	2,0	2,3	2,6	2,2	2,8	3,0	1,3	2,0
Приріст витрат на збут, тис. грн.	н/д	375,2	125,8	317,6	134,0	320,0	30,0	-583,0	-296,0	-918,0	333,0
Приріст витрат на збут, %	н/д	35,5	8,8	20,4	7,1	15,9	1,3	-24,7	-16,7	-62,0	59,1
Приріст доходу, тис. грн.	н/д	13145,9	1396,0	-1277,9	6473,0	6203,0	10795,5	-41009,5	-13370,0	-7024,0	13552,0
Приріст доходу, %	н/д	25,3	2,1	-1,9	9,9	8,7	13,9	-46,3	-28,1	-20,5	49,8

На ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш» частка витрат на збут у загальних операційних витратах коливалася в межах від 1,3 % до 3 %, проте, рентабельність витрат на збут не була такою стабільною та останні роки мала від’ємне значення. Лише у 2015 році підприємство отримало прибуток та рентабельність витрат на збут склала 452,7 %. Обсяги реалізації продукції також постійно коливалися. З 2012 року спостерігалось постійне падіння обсягів збуту, та лише у 2015 році мале місце зростання на 13552 тис. грн.

Таким чином, проведені дослідження свідчать про неефективність витрачання коштів на маркетинг та збут на досліджених підприємствах, що могло спричинити наближення їх до кризового стану у зазначених бізнес-процесах. При антикризовому управлінні витратами важливим є їх розподіл на постійні та змінні й регулювання їх розміру залежно від обсягів продажів. Для розподілу витрат на збут на постійні та змінні використаємо кореляційно-регресійний аналіз. Побудуємо лінійну залежність витрат на збут підприємств від обсягу продажів, використовуючи метод найменших квадратів (рис. 3.8).

Отримані результати свідчать про те, що змінні витрати складають незначну частку у витратах на збут. Залежність загальних витрат на збут від обсягу реалізації продукції простежується лише на ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш». Для зниження імовірності кризових явищ у бізнес-процесах маркетингу та збуту підприємствам слід перевести частину постійних витрат на збут у їх змінну складову. Це сприятиме зниженню залежності фінансових результатів підприємства від обсягів реалізації. У періоди падіння попиту на продукцію підприємство знижуватиме і витрати, що скоротить імовірність розповсюдження кризових явищ на фінансову діяльність. До того ж переведення таких витрат як заробітна плата у змінні витрати сприятиме стимулюванню співробітників та їх зацікавленні в обсягах реалізації продукції, що допоможе підприємству збільшити доходи від її реалізації. Розглянемо структуру витрат на збут підприємств (табл. 3.5).

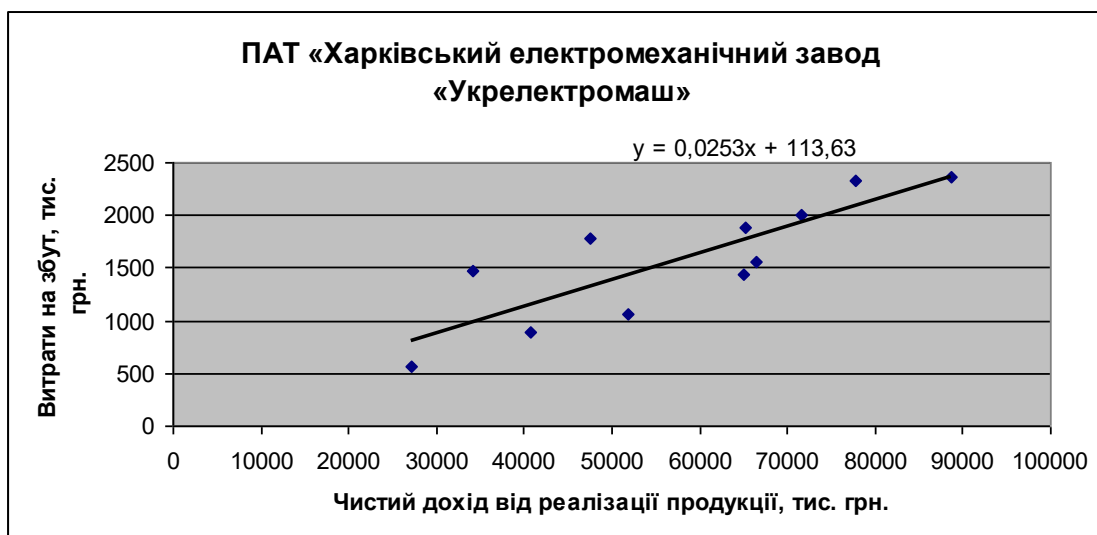
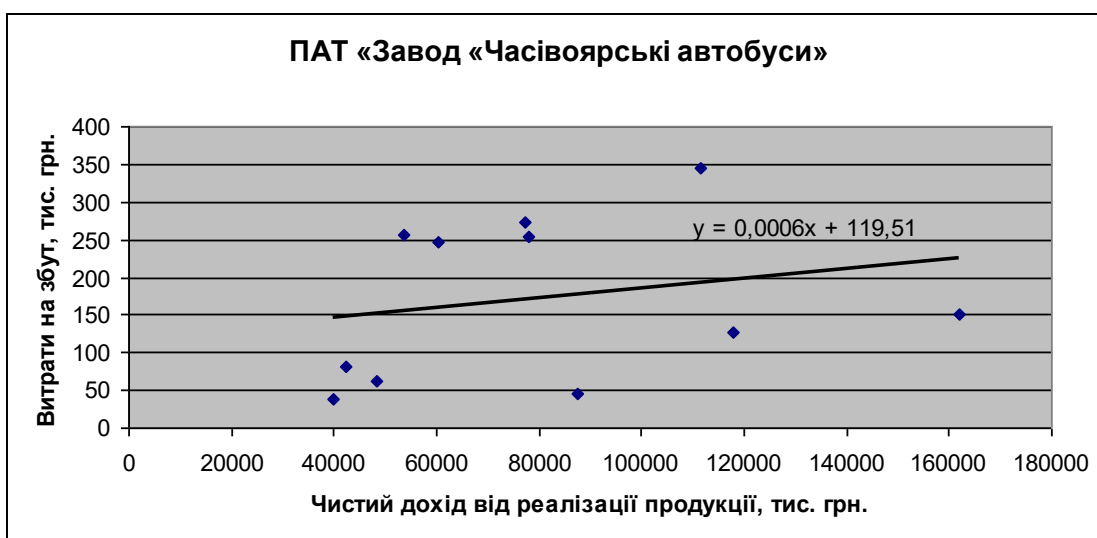
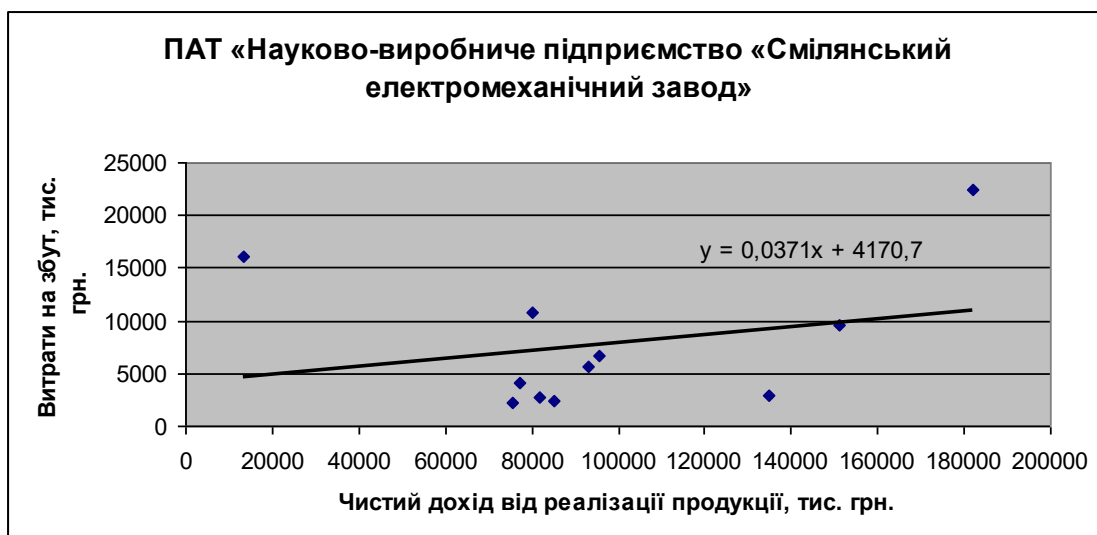


Рисунок 3.8 - Визначення залежності витрат на збут від чистого доходу підприємства

Таблиця 3.5

Структура витрат на збут досліджених підприємств

Витрати за економічними елементами	Сума витрат, тис.грн.	Питома вага витрат, %	Витрати за впливом обсягу виробництва на їх розмір	Сума витрат, тис.грн.	Питома вага витрат, %
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»					
Матеріальні витрати	754,9	11,25	Постійні	4170,7	62,16
Витрати на оплату праці	1543,3	23,00			
Витрати на соціальні заходи	540,2	8,05			
Амортизація	3620,0	53,95	Змінні	2539,3	37,84
Інші витрати	251,6	3,75			
Всього витрати	6710	100	Всього витрати	6710	100
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»					
Матеріальні витрати	28,7	11,25	Постійні	119,51	46,87
Витрати на оплату праці	125,0	49			
Витрати на соціальні заходи	43,7	17,15	Змінні	135,49	53,13
Амортизація	29,6	11,6			
Інші витрати	28,1	11			
Всього витрати	255	100	Всього витрати	255	100
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»					
Матеріальні витрати	132,2	14,76	Постійні	113,63	12,68
Витрати на оплату праці	211,5	23,61	Змінні	782,37	87,32
Витрати на соціальні заходи	74,0	8,26			
Амортизація	332,6	37,12			
Інші витрати	145,6	16,25			
Всього витрати	896	100	Всього витрати	896	100

З розрахунків табл. 3.4 видно, що підприємствам доцільно було б частину постійних витрат на збут трансформувати у змінні.

Це дозволить в майбутньому забезпечити більшу фінансову стійкість підприємства відносно коливання обсягів збуту.

По-перше для всіх підприємств доцільним є переведення заробітної плати із постійних витрат в змінні. Для працівників, що займаються збутом, необхідно встановити відрядну заробітну плату, що залежатиме від обсягу реалізації. Для працівників відділу маркетингу ефективно буде встановити заробітну плату у вигляді посадового окладу з премією, розмір якої залежатиме також від обсягу реалізації продукції. Відповідно зміниться і співвідношення витрат на соціальні заходи між їх змінною та постійною частинами. До того ж було помічено, що в підприємств ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод» та ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш» значну частину витрат на збут займає амортизація. За сучасних форм організації бізнесу існує багато способів скоротити цю статтю витрат. Наприклад, можливим є передача частини функцій відділу маркетингу на аутсорсинг. Для цього необхідно визначити які саме функції доцільно передавати на аутсорсинг, ґрунтуючись на переліку основних обов'язках працівників відділу маркетингу (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Основні обов'язки працівників відділу маркетингу підприємства

Посада	Напрямки діяльності
1	2
Начальник відділу маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво розробкою стратегічних та оперативних маркетингових планів підприємства з усіх напрямів маркетингової діяльності. • Координація та контроль за виконанням плану маркетингових заходів. • Визначення необхідності проведення маркетингових досліджень. • Підготовка до узгодження з керівництвом бюджетів на проведення робіт. • Економічне розподілення та контроль за використанням фінансових ресурсів. • Затвердження цілей, завдань та програм досліджень. • Затвердження вибору дослідницьких, креативних, рекламних та інших сторонніх організацій для проведення необхідних робіт. • Аналіз результатів, отриманих під час дослідження, розробка на їх основі пропозицій щодо необхідних маркетингових заходів. • Керівництво рекламними кампаніями та програмами просування товарів та послуг, що проводяться підприємством. • Оперативний контроль за щоденною роботою маркетингового відділу. • Оперативний зв'язок з відділом збуту та виробничим відділом підприємства.

Продовження табл. 3.6

1	2
Менеджер-маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка стратегічних та детальних маркетингових планів підприємства з усіх напрямків маркетингової діяльності. • Виконання плану маркетингових заходів. • Визначення бюджету маркетингових кампаній. • Аналіз груп потенційних споживачів для розробки заходів, що сприяють розширенню ринку збуту. • Прогноз коливань попиту та пропозиції на ринку. • Вивчення перспективних ринків збуту. • Спостереження, аналіз та оперативний прогноз змін ринку конкурентів. • Обґрунтування необхідності проведення маркетингових досліджень. • Підготовка та проведення конкурсу серед сторонніх організацій з реалізації маркетингових програм. • Підготовка та підписання договорів зі сторонніми організаціями. • Аналіз ефективності проведення маркетингових заходів. • Підготовка звітів про проведення та результати маркетингової кампанії.
Менеджер з PR, роботи зі ЗМІ та спецпроекти	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз зовнішнього середовища, направлений на вивчення відношення до діяльності підприємства (враховуючи його продукцію та послуги). • Аналітичне дослідження інтересів суспільства, що впливають на імідж підприємства, а також прогнозування можливого впливу у перспективі. • Підготовка прес-релізів про діяльність підприємства та інформаційних матеріалів для ЗМІ. • Організація прес-конференцій, інтерв'ю керівників підприємства з представниками ЗМІ. • Розробка та проведення заходів, направлених на формування сприятливого іміджу підприємства. • Визначення бюджету PR-кампаній. • Підготовка базових креативних та технічних аспектів реклами підприємства. • Аналіз ефективності проведених PR-кампаній, підготовка звітів.
Менеджер з реклами	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка або керівництво розробкою рекламних матеріалів підприємства в технічній та креативній галузях. • Розробка детального плану рекламних кампаній підприємства. • Розробка та узгодження з керівництвом бюджетів рекламних кампаній. • Постійне визначення ефективності рекламної кампанії, що проводиться. • Виявлення потреб підприємства в проведенні рекламних досліджень. • Організація тендерів та розробка рекомендацій керівництву щодо вибору сторонніх рекламних фірм. • Організація та контроль за роботою медіа-байерів, дизайнерських груп та інших рекламних агентств та поліграфічних фірм, що займаються виробництвом та розміщенням реклами підприємства. • Підготовка та підписання договорів на розміщення реклами підприємства. • Контроль за виходом рекламних повідомлень в ЗМІ, на виставках та презентаціях, через пряме поштове розсилання, в місцях реалізації продуктів та послуг підприємства та через інші канали розповсюдження реклами. • Аналіз ефективності рекламних кампаній, складання звітів. • Проведення заходів з розміщення реклами сторонніх організацій на інформаційних та виробничих площах підприємства.

1	2
Менеджер зі стратегії продажів	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка стратегії і тактики продажу конкретних товарів. • Прогноз реалізації по окремим групам товарів. • Розробка та втілення в дію систем та методів продажу (спілкування з клієнтами, матеріальне стимулювання продавців тощо).
	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка та підтримка бази даних клієнтів підприємства. Розповсюдження рекламних та інформаційних матеріалів фірми. • Вибір нових каналів реалізації товарів підприємства та умов їх продажу. • Навчання персоналу, що здійснює обслуговування клієнтів, методам ефективного продажу. • Вибірковий контроль за роботою персоналу, що обслуговує клієнтів. • Аналіз якості обслуговування клієнтів.
Спеціаліст з маркетингових досліджень	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка плану проведення та бюджету необхідних маркетингових досліджень; • Розробка стандартів проведення маркетингових досліджень та представлення результатів. • Забезпечення підготовки та проведення конкурсу серед сторонніх організацій, які займаються проведенням досліджень. • Підготовка та підписання договорів на проведення досліджень. • У випадку проведення досліджень власними силами, виконання таких заходів як: складання анкет, набір та робота з групою опитувальників, перевірка зібраних даних, обробка відповідей респондентів або організація обробки іншими спеціалістами; • Аналіз отриманих даних, написання аналітичних звітів керівникові маркетингового відділу.
Секретар відділу	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка та оформлення (друк, тиражування, групування, підготовка для архіву) службових документів. • Забезпечення постійної наявності рекламно-інформаційних документів. • Забезпечення та підтримання зручного у використанні документообігу відділу. • Тиражування та розповсюдження інформаційних матеріалів підприємства. • Друк, відправлення відповідей на листи сторонніх організацій. • Формування та підтримання баз даних з продажів та клієнтів підприємства.

Набір маркетингових функцій, які можна делегувати стороннім організаціям, є унікальним для кожного підприємства та визначається специфікою його діяльності. Універсальних рецептів в цій справі не існує. Можна виділити тільки деякі загальні рекомендації. Стороннім організаціям найчастіше доцільно делегувати: допоміжні бізнес-процеси та окремі частини основних бізнес-процесів, що працюють не досить ефективно, проте є важливими на підприємстві та потребують уваги; зовнішню (макроекономічне оточення, ринки та конкуренти) та внутрішню аналітику (планування виробництва та продажів); рекламу (розробка ефективних рекламних кампаній, здатних залучити нових клієнтів та розробка й виготовлення рекламної продукції та

матеріалів), рейтинг та підготовку PR-матеріалів (статті, новини, прес-релізи, корпоративні видання), відношення зі ЗМІ, організацію та проведення прес-конференцій, PR-просування; інтернет-просування (контекстна реклама у пошукових мережах, банерна реклама, PR та нестандартні програми), web-розробку, виготовлення сайтів, технічне супроводження; оцінку ефективності маркетингових заходів (робітники власної маркетингової служби зацікавлені у викривленні результатів маркетингових заходів у кращу сторону, тому оцінка їх ефективності дуже часто не є об'єктивною).

Передача частини функцій відділу маркетингу на аутсорсинг дозволить підприємствам залучати послуги сторонніх організацій тільки у випадку необхідності та при достатньому обсязі коштів без загрози для погіршення свого фінансового стану. Таким чином, частину усіх видів витрат на збут буде можливо перевести до змінних витрат. Витрати на аутсорсинг відображатимуться у інших витратах на збут.

Структура витрат на збут підприємств до і після впровадження заходів наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Структура витрат на збут до і після впровадження заходів

Підприємство	Витрати на збут, тис. грн.	Витрати до впровадження заходів		Витрати після впровадження заходів	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»	Постійні	4170,7	62,16	890	13,26
	Змінні	2539,3	37,84	5820	86,74
	Всього	6710	100	6710	100
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	Постійні	119,51	46,87	45	17,65
	Змінні	135,49	53,13	210	82,35
	Всього	255	100	255	100
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»	Постійні	113,63	12,68	92	10,27
	Змінні	782,37	87,32	804	89,73
	Всього	896	100	896	100

З проведених розрахунків видно, що підприємствам вдасться значно змінити структуру витрат на збут на користь змінних витрат.

Як вже зазначалося, це дозволить їм зберегти фінансову стабільність при коливаннях попиту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Зміна витрат на збут при зменшенні попиту на продукцію

Підприємство	Витрати на збут	Зміна витрат при зменшенні обсягу реалізації на 10% до впровадження заходів		Зміна витрат при зменшенні обсягу реалізації на 10% після впровадження заходів	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»	Постійні	4170,7	0	890	0
	Змінні	2285,37	-10	5238	-10
	Всього	6456,07	-3,78	6128	-8,67
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	Постійні	119,51	0	45	0
	Змінні	121,941	-10	189	-10
	Всього	241,451	-5,31	234	-8,24
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»	Постійні	113,63	0	92	0
	Змінні	704,133	-10	723,6	-10
	Всього	817,763	-8,73	815,6	-8,97

З розрахунків табл. 3.8 видно, що при зменшенні обсягу виробництва на 10% після впровадження заходів витрати на збут зменшаться на більший відсоток, ніж до впровадження заходів. В умовах економічної кризи, коли існує висока імовірність подальшого зниження обсягів реалізації, такі заходи дозволять підприємствам зберігати фінансову стабільність та не терпіти збитків при погіршенні ринкової кон'юнктури.

3.3. Методичний підхід до визначення ефективності антикризового управління на промислових підприємствах

Необхідність впровадження антикризового управління на підприємстві викликає питання вдосконалення підходів до оцінки його ефективності. Цій проблемі просвічена відносно невелика кількість наукових досліджень, що зосереджені на пошуку критеріїв оцінки, відмінностей оцінки антикризового управління від інших видів управління, пошуку поняття ефективного антикризового управління. Ця тематика знайшла відображення в працях таких

вчених, як Довгань Д. А. [80], Круглова Н. Ю. [131], Погребняк А. Ю. [193], Рац О. М. [209], Шершньова З. Є., Оборська С. В. [271], Жорова Є. Р. [92], Сударкіна С. П., Губарь Л. Ю., Сапко С. О., Торіна О. В. [234], Чорновіл І. А. [260].

Насамперед необхідно визначитися з тим, які існують підходи до оцінки ефективності управління. Аналіз літературних джерел дозволив нам виділити такі основні напрями оцінки ефективності управління на підприємстві (рис. 3.9).

Антикризове управління має свої особливості, тому ряд досліджень було присвячено визначенню поняття ефективності антикризового управління та його ознак. Чорновіл І. А. наголошує, що антикризове управління може вважатися ефективним, якщо вдалося уникнути кризи, а менеджери впевнені, що загроза кризи не вплине на доходи організації, або не відбудуться суттєві відхилення від запланованих показників роботи [260]. Проте, такий підхід враховує лише цільовий аспект управління. Сударкіна С. П., Губарь Л. Ю., Сапко С. О., Торіна О. В. вважають, що ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Антикризове управління вважається ефективним, якщо реструктурована кредиторська заборгованість, збільшилися чисті грошові потоки, підвищилася капіталізація підприємства, проведена реструктуризація підприємства, поліпшена система планування за рахунок впровадження бюджетування, оптимізована структура підприємства та ін. [234]. Цієї ж думки додержується й Довгань Д. А. [80]. Такий підхід є більш точним, оскільки вказує на те, що ефективність передбачає не тільки досягнення певної цілі управління, але й забезпечує при цьому таке витрачання ресурсів, що є доцільним в порівнянні з отриманими результатами.

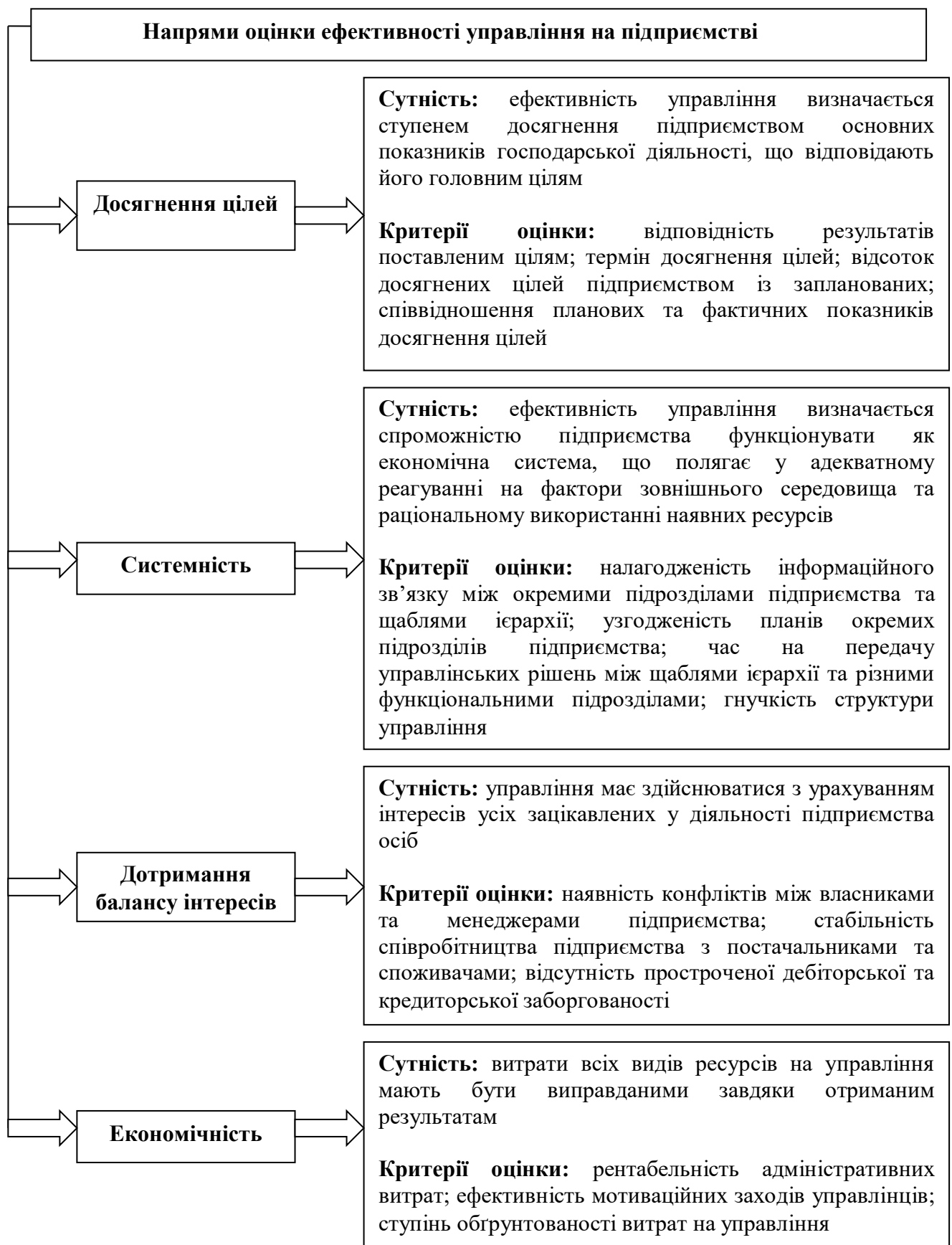


Рисунок 3.9 - Напрями оцінки ефективності управління на підприємстві [80, 92, 131, 193, 209, 234, 260, 271]

Погребняк А. Ю. вважає, що ефективність антикризового управління можна визначити як здатність приносити бажаний (раціональний) ефект від впровадження відповідних антикризових заходів (програм, стратегій, рішень) з максимально можливим збереженням всіх переваг існуючої стратегії (максимізація прибутку, соціальний ефект тощо) при мінімальних витратах засобів і ресурсів у довгостроковій перспективі. У свою чергу ефективність механізму антикризового управління, на думку автора, можна визначити за такими критеріями, як швидкість реагування на ймовірні прояви кризи; системне використання заходів антикризового управління; узгодженість антикризових заходів з метою їх здійснення через вибір форм механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний та радикальний) [193].

Щодо підходів до оцінки ефективності антикризового управління, то більшість вчених ототожнюють її з оцінкою імовірності настання кризового стану підприємства. При цьому використовуються моделі діагностики банкрутства та ряд інтегральних показників, що враховують різні аспекти господарської діяльності підприємства. Так Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. пропонують оцінювати ефективність антикризових заходів за показниками рентабельності та ділової активності, показниками фінансового стану, показниками виробничих можливостей [121]. Рац О. М. з цією метою застосовує показники, що характеризують фінансову стійкість, ділову активність, ліквідність та ефективність управління [209]. Сударкіна С. П., Губарь Л. Ю., Сапко С. О., Торіна О. В. ефективність антикризових заходів визначають за допомогою економічних, організаційних і соціально-психологічних показників [234]. Погребняк А. Ю. до цих показників додає нефінансові показники (відсоток браку, кількість гарантійних звернень, сплату штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати, кількість постачальників, кількість машино-днів простою підприємства, плинність кадрів [193]. На нашу думку більш пристосованим до оцінки саме ефективності антикризового управління є підхід Довгань Д. А., що пропонує проводити оцінку антикризового управління за такими критеріями [80]:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);

- економічність отримання позитивного ефекту;

- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства.

Проте, методичне забезпечення проведення такої оцінки, а саме критерії, за якими вона має здійснюватися, залишається недостатньо розробленим. На наш погляд, ефективність антикризового управління має бути визначена з урахуванням таких критеріїв:

1. Покращення показників, за якими здійснюється оцінка імовірності настання кризового стану (моделі імовірності банкрутства, коефіцієнти фінансового стану, інтегральні показники). По-перше, ефективне антикризове управління має забезпечувати знаходження коефіцієнтів фінансового стану та показників, визначених за моделями імовірності банкрутства, в межах їх нормативних значень. Для превентивного антикризового управління позитивна динаміка цих показників не є обов'язковою. У цьому випадку ефективне антикризове управління має не допустити їх погіршення. Тому критерієм його ефективності буде підтримання цих показників на досягнутому рівні. У цьому дослідженні це означає підтримання запропонованого в п. 2.3. інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства вище 3,35. При здійсненні поточного антикризового управління його ефективність буде визначатися за здатністю приведення вищезазначених показників до їх нормативних значень, якщо з причини виникнення кризових явищ на підприємстві вони вийшли за межі норми. У роботі будемо вважати ефективним поточне антикризове управління, завдяки якому значення інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства зростає до 3,35 та закріпиться вище цієї величини. При здійсненні запізненого антикризового управління ефективність визначатиметься за

ступенем підвищення показників фінансового стану або моделей імовірності банкрутства. При цьому залежно від методики визначення показника значним можна вважати підвищення, що призводить до переходу значення показника до іншого діапазону шкали, згідно якої визначається тип кризового стану підприємства, або його певне відсоткове підвищення. У даній роботі значним будемо вважати підвищення значення інтегрального показника оцінки кризового стану, що обумовить перехід його значення до іншого діапазону шкали, наведеної в п. 2.3.

2. Економічність управління, тобто співвідношення витрат на здійснення антикризового управління та отриманого економічного ефекту за його результатами. Проте, тут необхідно враховувати стан підприємства, на якому здійснюються антикризові заходи. Якщо підприємство близьке до банкрутства, то результатом антикризового управління може бути стабілізація його роботи та вихід з гострої кризи, в цьому випадку про досягнення економічного ефекту мова не йде, а ефективним результатом буде вважатися виживання підприємства. Як кількісний критерій можна використовувати співвідношення витрат на здійснення антикризових заходів до кількості організаційних та інноваційних впроваджень на підприємстві. Критерій економічності в його класичному розумінні можна застосовувати тільки у ситуації, коли криза на підприємстві ще не набула катастрофічних наслідків. Тоді економічність можна оцінити як співвідношення позитивного економічного ефекту в результаті антикризових заходів до витрат на антикризове управління. Позитивним економічним ефектом можна вважати збільшення прибутку, зменшення витрат за певною статтею, підвищення обсягу реалізації продукції тощо. У випадку превентивного антикризового управління позитивного економічного ефекту від його здійснення може не спостерігатися взагалі, оскільки головним його головним результатом є недопущення виникнення кризових явищ на підприємстві, тому стабільність економічних показників господарської діяльності може свідчити про його ефективність. Тому для оцінки економічності превентивного антикризового управління можна застосовувати показник питомої ваги витрат на антикризове управління у сукупних операційних витратах підприємства. Його збільшення у

динаміці буде свідчити про зниження економічності антикризового управління та навпаки.

3. Покращення показників діяльності підприємства в одиницю часу. Цей критерій також має свої нюанси стосовно антикризового управління, оскільки при боротьбі з кризовими явищами важливим є не факт покращення показників, а їх зміна до рівня, що відповідає стабільному підприємству. До того ж у випадку зі здійсненням заходів з попередження кризи або її поточного запобігання неможливо визначити час на ці дії, оскільки вони мають відбуватись безперервно. Тому при здійсненні превентивного антикризового управління варто оцінювати трудомісткість антикризового управління на підприємстві, її динаміку у часі та частку витрат часу на здійснення антикризового управління в загальному фонді робочого часу працівників підприємства. При здійсненні поточного антикризового управління важливим є час затрачений на подолання кризових явищ на підприємстві. Тому його оцінку можна проводити за терміном покращення показників оцінки кризового стану до певного значення, а саме - коефіцієнтів фінансового стану до нормативних значень, моделей діагностики імовірності банкрутства - до значення, що характеризує його низьку вірогідність. У роботі пропонуємо використовувати термін приведення показників оцінки кризових явищ у окремих бізнес-процесах (маркетингу, постачанні, виробництві, збутовій діяльності та розрахунках, фінансах) до 3,35, відповідно до розробленої у п. 2.3 шкали оцінки кризового стану. При здійсненні запізненого антикризового управління доцільно брати до уваги час на підвищення інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства для переходу його значення до іншого діапазону шкали.

4. Досягнення балансу інтересів підприємства із контрагентами та відсутність протиріч між ними. Ефективна боротьба із кризовими явищами має проявлятися в оптимальному задоволенні інтересів всіх учасників господарських відносин, що стосуються діяльності підприємства. Взаємодія учасників має бути взаємовигідною та злагодженою. Превентивне антикризове управління можна вважати ефективним за цим критерієм, якщо не було допущено появи нових протиріч всередині підприємства або із

його контрагентами. Коли ж протиріччя в системі відбулися, то ефективне антикризове управління має сприяти їх залагодженню, і показники оцінки будуть залежати від глибини кризових заходів. При поточному антикризовому управлінні, коли протиріччя носять тимчасовий характер, або виникли з причини незначних непорозумінь, важливим є пошук шляхів для їх швидкого подолання та вдосконалення взаємозв'язків всередині системи та з її контрагентами. У цьому випадку критерієм ефективності може бути кількість протиріч, що були залагоджені. Якщо ж протиріччя системні та не можуть бути залагоджені в поточному стані економічної системи, то антикризове управління має бути спрямоване на пошук суттєвих заходів вдосконалення та розвитку підприємства та його взаємовідносин з партнерами. Тому як критерій ефективності при здійсненні запізненого антикризового управління пропонуємо використовувати кількість організаційних або інноваційних змін на підприємстві для встановлення нових господарських зв'язків та забезпечення відповідності вимогам ринку.

5. Забезпечення життєздатності підприємства. Основним завданням антикризового управління, а відповідно й критерієм оцінки його ефективності, є забезпечення існування та розвитку підприємства, недопущення його ліквідації. Для оцінки за цим критерієм важко підібрати певні універсальні показники, що можуть бути використані на будь-якому підприємстві. Тому пропонується проводити оцінку з використанням експертного методу. Превентивне антикризове управління можна вважати ефективним, якщо воно забезпечує підтримання усіх показників господарської діяльності підприємства у нормальному стані. Тому експерти мають визначити, який рівень основних показників, а саме прибутку, доходу, рентабельності, витрат, продуктивності, інноваційності тощо можна вважати нормальним на певному підприємстві. При поточному антикризовому управлінні ефективні антикризові заходи мають сприяти нормалізації усіх показників господарської діяльності підприємства. У випадку глибоких кризових явищ на підприємстві, коли нормалізації показників господарської діяльності за поточних умов досягти не можливе, важливим є впровадження заходів, що сприятимуть відновленню

стійкого стану підприємства через реформацію його господарської діяльності та зовнішніх зв'язків. Для оцінки ефективності антикризового управління експерти мають визначити, чи сприяють антикризові заходи реформації підприємства, що в перспективі дозволить нормалізувати показники його господарської діяльності.

6. Стратегічний характер. Антикризове управління має забезпечувати стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, а не вирішувати поточні проблеми платоспроможності або фінансування. Проте, для різних типів антикризового управління таке завдання вирішується по-різному. При здійсненні превентивного антикризового управління необхідною є реакція саме на поточні прояви потенційних кризових явищ, що дозволить підприємству безперешкодно здійснювати свою діяльність відповідно до його стратегічних цілей. Тому ефективним можна вважати антикризове управління, спрямоване на вирішення поточних проблем та забезпечення ефективного функціонування підприємства, що здійснюється з урахуванням напрямів його довгострокового розвитку. При поточному антикризовому управлінні слід розрізняти тимчасове залагодження протиріч від встановлення стійких довгострокових господарських зв'язків. Тому ефективне антикризове управління має сприяти залагодженню окремих протиріч та носити стратегічний характер з перспективою встановлення довготривалих господарських зв'язків. При запізнілому антикризовому управлінні необхідним є перегляд стратегії діяльності підприємства. Можливою є реорганізація підприємства, зміна його партнерів, ринків збуту, постачальників тощо. Ефективне запізніле антикризове управління повинно бути спрямоване на зміни в організації діяльності підприємства та забезпечувати його розвиток у довгостроковій перспективі. Проведення оцінки за цим критерієм слід здійснювати також за допомогою експертного методу.

Оцінка ефективності антикризового управління за визначеними критеріями дозволить охопити його найважливіші аспекти та розробити практичні рекомендації щодо здійснення на підприємстві. На рис. 3.10 наведений взаємозв'язок критеріїв оцінки антикризового управління.

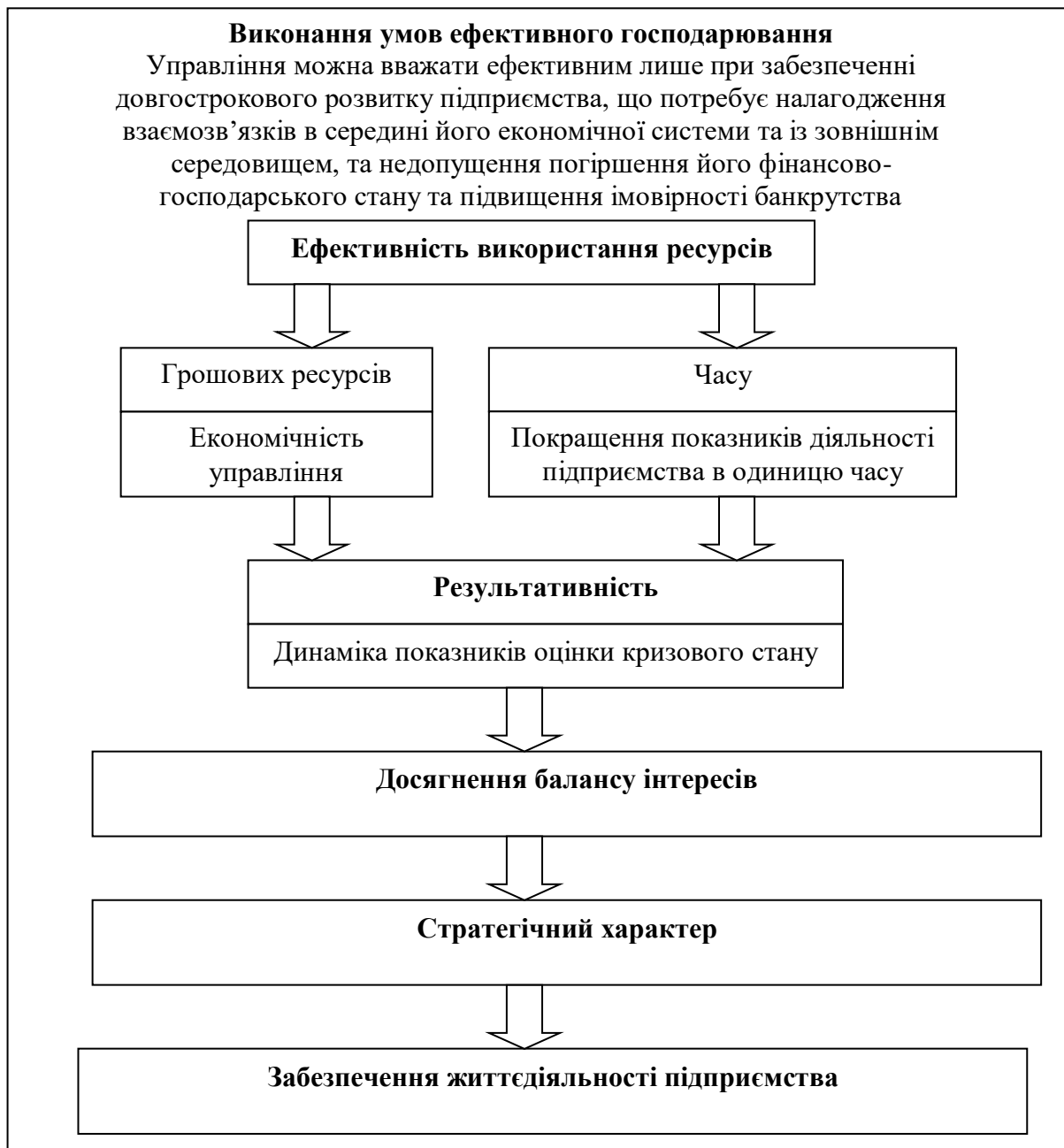


Рисунок 3.10 - Взаємозв'язок критеріїв оцінки антикризового управління

Необхідною є розробка методичного підходу до оцінки ефективності антикризового управління із застосуванням зазначених вище критеріїв. Пропонуємо розрізняти порядок проведення оцінки залежно від типу антикризового управління на підприємстві: превентивного, поточного та запізненого. При цьому необхідно враховувати особливості трактування критеріїв для кожного виду антикризового управління (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Методичний підхід до проведення оцінки ефективності антикризового управління

Критерій оцінки	Показники або орієнтири для проведення оцінки		
	Превентивне антикризове управління	Поточне антикризове управління	Запізніле антикризове управління
1. Динаміка показників оцінки кризового стану	Підтримання інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства вище 3,35	Підвищення інтегрального показника оцінки кризового стану до 3,35	Підвищення інтегрального показника оцінки кризового стану, перехід його значення до іншого діапазону шкали
2. Економічність управління	Питома вага витрат на антикризове управління у сукупних операційних витратах підприємства	Співвідношення позитивного економічного ефекту в результаті антикризових заходів та витрат на антикризове управління	Співвідношення витрат на здійснення антикризових заходів та кількості організаційних й інноваційних впроваджень на підприємстві
3. Покращення показників діяльності підприємства в одиницю часу	Трудомісткість антикризового управління на підприємстві	Термін приведення показників оцінки кризових явищ у окремих бізнес-процесах до 3,35	Час на підвищення інтегрального показника оцінки кризового стану підприємства для переходу його значення до іншого діапазону шкали
4. Досягнення балансу інтересів	Недопущення появи нових протиріч всередині підприємства або із його контрагентами	Кількість протиріч, що були залагоджені	Кількість організаційних або інноваційних змін на підприємстві для встановлення нових господарських зв'язків та забезпечення відповідності вимогам ринку
5. Забезпечення життєздатності підприємства	Підтримання усіх показників господарської діяльності підприємства у нормальному стані	Антикризові заходи сприяють нормалізації усіх показників господарської діяльності підприємства	Антикризові заходи сприяють реформації підприємства, що в перспективі дозволить нормалізувати показники його господарської діяльності
6. Стратегічний характер	Вирішення поточних проблем та забезпечення ефективного функціонування підприємства здійснюється з урахуванням напрямів його довгострокового розвитку	Залагодження окремих протиріч, носить стратегічний характер з перспективою встановлення довготривалих господарських зв'язків	Реорганізація діяльності підприємства забезпечує його розвиток у довгостроковій перспективі

Превентивне антикризове управління можна вважати ефективним, якщо воно дозволяє зберігати усі параметри діяльності підприємства у нормальному стані. Тобто результати антикризового управління в цьому випадку мають бути непомітними для оцінки, бо не існує підстав для покращення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та окремих його підрозділів між собою, а є необхідність підтримання їх в поточному стані та розвитку відповідно до ринкових тенденцій. Тому економічність антикризового управління може бути оцінена лише питомою вагою витрат на його здійснення в сукупних витратах підприємства, оскільки для розрахунку відносного показника не існує бази для порівняння. Щодо часової ефективності антикризового управління, то тут також неможливо розрахувати відносний показник, оскільки метою управління є підтримання підприємства в певному стані, а не здійснення окремих заходів, відносні трудовитрати яких можна розрахувати. Тому ефективність буде визначатися як загальна трудомісткість робіт, пов'язаних з антикризовим управлінням, що дозволяють уникнути появи кризових явищ. Таким чином ефективне превентивне антикризове управління має здійснюватися безперервно, забезпечувати відсутність впливу криз у зовнішньому середовищі на результати діяльності підприємства, забезпечувати стабільність його господарських зв'язків та орієнтацію на стратегічні пріоритети розвитку. Поточне антикризове управління є ефективним, якщо воно забезпечить ліквідацію початкових кризових явищ і повернення підприємства в нормальний господарський стан. Тому усі критерії оцінки мають бути прив'язані до підвищення показників оцінки кризового стану до значення 3,35, що відповідає нормальному господарському стану (див. п. 2.3). До того ж час і кошти, що необхідні для цього мають витратитися оптимально та бути виправданими. При ефективному поточному антикризовому управлінні протиріччя, що виникають у економічній системі підприємства, мають бути злагожені у найкоротший час, при чому не за рахунок тимчасового балансу інтересів, а носити довготривалий характер і за необхідності передбачати зміну сутності цих взаємовідносин. Це дозволить відновити життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі.

Запізніле антикризове управління вважається ефективним, якщо після впровадження антикризових заходів відбудеться реорганізація підприємства, перебудова його господарських зв'язків, та нівелюється загроза ліквідації підприємства. Тому позитивним результатом буде перехід значення показника оцінки кризового стану до іншого, більш високого діапазону шкали. Проте, ефективність має знаходити відображення не лише у кількісних показниках, але і у якісних змінах діяльності підприємства. Ефективне антикризове управління має торкатися усіх бізнес-процесів підприємства, сприяти їх реінжинірингу, впровадженню інновацій в усі сфери його діяльності. Це дозволить з часом подолати кризові явища та відновити господарський стан підприємства. Під час проведення оцінки планується застосовувати методи економічного аналізу для виявлення динаміки основних показників господарської діяльності підприємства; метод порівнянь для співставлення показників з їх базовими значеннями; метод експертних оцінок, для виявлення відповідності управління забезпеченню життєздатності підприємства та оцінки його стратегічного спрямування. Застосування сукупності методів дозволить здійснити повну та всебічну оцінку ефективності антикризового управління та розробити рекомендації щодо його вдосконалення. Порядок здійснення оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві наведено на рис. 3.11. Він включає збір даних для проведення оцінки, розрахунок показників за зібраними статистичними даними за поточний та минулі періоди, проведення оцінки антикризового управління за критеріями, що оцінюються на основі статистичних даних, проведення оцінки антикризового управління за критеріями, що оцінюються на основі експертного методу, формування висновків та рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління залежно від його оцінки за окремими критеріями

Рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління за окремими критеріями наведені в табл. 3.10. Зниження ефективності антикризового управління за окремим критерієм призводить до виникнення певних загроз для підприємства, тому потребує негайного реагування.



Рисунок 3.11 - Порядок здійснення оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві

Таблиця 3.10

**Рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління
за окремими критеріями**

Критерій оцінки, за яким антикризове управління є неефективним	Загрози для підприємства	Можливі шляхи підвищення ефективності антикризового управління
1	2	3
Динаміка показників оцінки кризового стану	Відсутність ознак покращення господарського стану підприємства, погіршення його іміджу, зниження платоспроможності і кредитоспроможності підприємства	Більш детальний аналіз показників оцінки кризового стану та пошук слабких місць у господарський діяльності підприємства та його окремих бізнес-процесах, розстановка пріоритетів та вибір напрямів для зосередження антикризових заходів
Економічність управління	Перевитрати коштів на здійснення антикризового управління, погіршення фінансових результатів діяльності, втрачання можливостей більш вигідного витрачання коштів	Оптимізація організаційної структури здійснення антикризового управління на підприємстві, пошук шляхів зниження витрат на його здійснення, підвищення продуктивності праці працівників, що задіяні в антикризовому управлінні, налагодження їх ефективної взаємодії, впровадження інновацій у антикризове управління
Покращення показників діяльності підприємства в одиницю часу	Неефективне витрачання часу співробітників, загроза несвоєчасного реагування на прояви кризи, велика імовірність поширення кризи у діяльність підприємства до її подолання	Покращення організації праці працівників, зайнятих в антикризовому управлінні, прискорення обміну інформацією та управлінськими рішеннями між ними, розробка механізмів швидкого реагування на прояви кризи, завчасна розробка можливих заходів, спрямованих на подолання кризових явищ, та створення резервів ресурсів для їх реалізації
Досягнення балансу інтересів	Порушення корпоративного клімату, виникнення протиріч між власниками та менеджментом підприємства, порушення господарських зв'язків з контрагентами	Розробка антикризових заходів у тісній співпраці менеджменту та власників підприємства за участю представників його різних функціональних підрозділів, прогнозування впливу антикризових заходів на взаємозв'язки підприємства з партнерами, формування антикризових заходів відповідно до ринкової кон'юнктури

Проводження табл. 3.10

1	2	3
Забезпечення життєздатності підприємства	Погіршення результатів господарської діяльності, відсутність взаємоузгодженості антикризових заходів з господарською діяльністю підприємства, неможливість здійснення антикризових заходів у зв'язку з нестачею ресурсів	Розробка антикризових заходів відповідно до забезпечення нормативних показників господарської діяльності підприємства, недопущення перевитрат коштів на антикризові заходи, а також здійснення антикризових заходів, що є ризикованими для збереження нормального господарського стану підприємства
Стратегічний характер	Спрямованість антикризових заходів на поточні результати, відсутність взаємозв'язку між антикризовими заходами та стратегією розвитку підприємства, суперечність поточного розв'язання проблем із довгостроковими цілями підприємства	Розробка стратегії антикризового управління відповідно до загальної стратегії підприємства, встановлення довгострокових партнерських взаємозв'язків підприємства з контрагентами, пріоритетність довгострокових антикризових заходів подоланню ознак кризи у короткостроковій перспективі

Проведення оцінки ефективності антикризового управління за розробленим методичним підходом дозволить врахувати тип антикризового управління та основні критерії ефективності управління, їх специфіку саме для антикризового управління та розробити заходи для його вдосконалення на підприємстві.

4. ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

4.1 Місце аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством

Сучасний стан економіки України характеризується нестабільністю та відсутністю сталого економічного розвитку, тому багато підприємств опинилися в кризовому стані, що відобразилося як на погіршенні фінансових результатів їх діяльності та спаді виробництва, так і на розмірі надходжень до державного бюджету. Перед підприємствами стоїть завдання пошуку оптимальних форм ведення своєї діяльності та можливостей зниження витрат. Одним з нових способів ведення бізнесу є аутсорсинг, що передбачає передачу непрофільних бізнес-процесів для виконання стороннім організаціям. Такий захід є ефективним з точки зору перебудови організаційної структури підприємства та зниження його видатків. До того ж вітчизняні промислові підприємства опинилися в становищі, коли маючи значний технічний, кадровий та науковий потенціал, не мають можливості випускати конкурентоспроможну продукцію зважаючи на відсутність інвестицій. Нестача коштів відобразилася і на їх інноваційному розвитку. Відтік кваліфікованих кадрів, скорочення бюджету на дослідження та випробування, дефіцит коштів на оновлення обладнання та купівлю технологій зумовили значне відставання вітчизняних промислових підприємств від світового науково-технічного прогресу. В таких умовах для них доцільніше не розвивати власний бренд, а приймати участь у виробничому ланцюгу відомих на світовому ринку підприємств, тобто надавати послуги з виробничого аутсорсингу.

Але не зважаючи на гостру актуальність, проблема впровадження аутсорсингу у діяльність підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації як засобу виходу з кризового стану або його попередження залишається недостатньо дослідженою у вітчизняній науці.

Система антикризового управління на підприємстві включає такі складові: управління маркетинговою діяльністю, управління виробничо-господарською діяльністю, управління кадрами,

управління фінансово-економічною діяльністю, управління організаційно-економічною діяльністю. Звісно, що при здійсненні антикризового управління може застосовуватися безліч заходів, що торкатиметься багатьох аспектів його діяльності, в тому числі оптимізації організаційної структури та персоналу підприємства, що може бути вирішена за допомогою застосування аутсорсингу.

Термін «аутсорсинг» (від англ. outsourcing) дослівно перекладається як залучення виконавців, використання зовнішніх ресурсів, зовнішнє виробництво, підряд, передання робіт на сторону. В економічній літературі іноді зустрічаються також такі версії перекладу, як "кооперація", "субпідряд" і навіть "делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань". Різноманітність тлумачень пов'язана насамперед з тим, що аутсорсинг є відносно новим поняттям для економіки. Зародження аутсорсингу в світі пов'язують з 30-ми - 40-ми роками ХХ ст., коли в умовах зростання конкуренції підприємства були змушені зусереджуватися на основному напрямі діяльності, передаючи другорядні бізнес-процеси та функції стороннім виконавцям. Хейвуд Дж. Б. визначає аутсорсинг як форму господарських взаємин, за яких замовник концентрується на розвитку та поліпшенні основних видів діяльності і передає інші забезпечуючі та допоміжні бізнес-процеси й відповідальність за їхнє виконання професійним провайдером на довгостроковій основі [7]. Соніна С.Д., Горобець О.Є. зазначають, що аутсорсинг - це процес виведення традиційних для підприємства функцій (найчастіше допоміжних) за межі підприємства [228]. Шаповал С.С., Леженко В.О. вважають, що термін "аутсорсинг" означає скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно непрофільного або неприбуткового для компанії, і передачу його спеціалізованим компаніям [263]. Сприяв поширенню аутсорсингу й розвиток юриспруденції, податкового законодавства, фінансового управління, комп'ютерних технологій. Підприємствам стало дешевше залучати висококваліфікованих виконавців для обслуговування основної діяльності в спеціалізованих організаціях, ніж утримувати у своєму штаті. Загородній А.Г., Партин Г.О. визначають, що аутсорсинг - це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи

постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до аутсорсера [93].

Але з розвитком глобалізації та децентралізації виробництва у світовому масштабі доцільним стало дроблення виробничого процесу та його переведення в ті регіони, де за критеріями дешевизни факторів виробництва або близькістю ринків збуту здійснювати його було вигідніше. Тому у визначенні поняття аутсорсингу має бути враховано й можливість передачі виробничої функції сторонньому виконавцю. Якімчук Д.В. зазначає, що аутсорсинг означає передачу організацією певних бізнес-процесів чи виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері [290]. Включає виробництво в коло функцій, що можуть бути передані на аутсорсинг й Леміш К.М., стверджуючи, що аутсорсинг - це передача сторонньому підряднику функцій, виходячи з системи відтворювальних відносин: виробничих — винесення виробництва в регіони з дешевшою робочою силою, розподільчих — збут продукції або послуг, обмінних — інформаційне та фінансове обслуговування, промислового споживання — закупка, логістика [136].

Проте, неможливим є визначення аутсорсингу лише з точки зору функціонального підходу, оскільки на відміну від інших способів взаємодії підприємств, таких як субпідряд, сервіс та підтримка, лізинг персоналу, він є способом довгострокової, партнерської взаємодії декількох підприємств, що в однаково зацікавлені в успіху спільної справи. Широкова О.М. також стверджує, що передача функцій і операцій зовнішній організації - це ринково орієнтована практика, що припускає наявність партнерських відносин, розрахованих на середньострокову й довгострокову перспективу [273]. Принцип зацікавленості в результаті взаємодії обох сторін враховано й у визначенні аутсорсингу Стрілець В., Карчилави А., Саприкіної Н. На їх думку аутсорсинг є формою господарських взаємин, при яких замовник концентрується на основних видах діяльності і передає другорядні, але функціонально необхідні бізнес-процеси і відповідальність за їх виконання професійним провайдером на довгостроковій основі з

метою підвищення якості, зниження витрат і часу виконання цих процесів, а виконавець займається розвитком і поліпшенням даного виду послуги [232]. Розвиває такий підхід Мочерний С.В., визначаючи аутсорсинг як ефективну бізнес-стратегію та форму поєднання конкуренції і співробітництва між фірмами (компаніями), що передбачає концентрацію ресурсів та діяльності компанії або фірми на основному і найвигіднішому для неї напрямі й передачі інших (другорядних, супутніх) надійним партнерам, які спеціалізуються на них, здебільшого шляхом укладання контрактних, субпідрядних договорів, і мають для цього необхідний інтелектуальний потенціал і достатні технічні можливості [86].

Також важливим аспектом залучення аутсорсера є можливість використання його ресурсів, насамперед трудових. Хейвуд Дж. Б. говорить, що аутсорсинг дає можливість використання тимчасового працівника без укладання з ним трудового договору з посередництвом спеціалізованої агенції [252]. Домінгез Л. називає аутсорсингом процес найму спеціалістів у певній галузі з метою передачі їм бізнес-функцій, які є неосновними в діяльності підприємства, тобто аутсорсинг - це метод залучення персоналу без збільшення соціальних виплат [5]. Кохан В.П. вважає, що аутсорсинг - вид запозиченої праці, коли працівник, залишаючись оформленим в одного роботодавця, передається в розпорядження іншого [127]. Також під аутсорсингом можна розуміти відмову від виробництва окремих деталей чи вузлів продукції на користь їх купівлі на стороні. Календжян С.О. визначає аутсорсинг, як продаж власних потужностей по здійсненню яких-небудь бізнес-процесів (ремонт, бухгалтерський облік, виліток заготівлі); перехід на придбання відповідної продукції або послуг на стороні [252]. Також аутсорсинг передбачає можливість використання виробничого обладнання, інтелектуальних здобутків, інформаційних технологій підприємства, що надає послуги. Котляров І.Д. стверджує, що аутсорсинг передбачає використання зовнішніх ресурсів для виконання функцій підприємства, тобто залучення компанією для ведення своєї господарської діяльності факторів виробництва, що контролюються і організуються іншими фірмами в інтересах компанії замовника [126]. Парсяк В.Н. вважає, що аутсорсинг дозволяє залучити поза корпоративні ресурси, яких підприємству

бракує [186]. А Черемисін Д.В. визначає аутсорсинг, як використання зовнішніх матеріальних, трудових, інтелектуальних ресурсів [255].

Не можна залишати без уваги і управлінський аспект аутсорсингу. Насамперед, залучення аутсорсингу призводить до реструктуризації підприємства або до значних організаційних змін в ньому. Анікін Б.А. розглядає аутсорсинг як спосіб кооперування, проте зазначає, що на відміну від інших способів кооперування – підяду, субпідяду та сервісного обслуговування – аутсорсинг – стратегія управління компанією, а не вид партнерської взаємодії, він передбачає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її зв'язків [18]. Партин Г.О., Дідух О.В. стверджують, що аутсорсинг передбачає укладання угоди між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу [187]. Седікова І.О. визначає аутсорсинг як комплексне стратегічне рішення, яке спрямоване на реструктуризацію діяльності підприємств, з передачею окремих функцій і процесів зовнішнім виконавцям, які в володіють необхідними для цього ресурсами [218]. Васильківська Т.В. вважає, що аутсорсинг можна розглядати як один із методів організаційного проектування, спрямований на передачу ведення функціонально необхідних, але неосновних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності, що допомагає визволити ресурси та зосередитись на основній сфері діяльності організації [50]. Проте, під реструктуризацією деякі вчені розуміють виокремлення підрозділу підприємства у самостійний господарюючий суб'єкт з метою подальшого замовлення в нього послуг. Анікін Б.А., Руда І.Л. стверджують, що аутсорсингом можна вважати виділення частини компанії у окреме виробництво, створення дочірнього підприємства, продаж частини активів зовнішній організації з наступним придбанням у неї відповідних послуг з реалізації функцій або бізнес-процесів, що були переміщені таким чином [17]. Філіна Ф.Н. вважає, що аутсорсинг можна визначити як передання внутрішнього підрозділу або

підрозділів і всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати певну послугу протягом певного часу за договірною ціною [245]. Аутсорсинг може супроводжуватися виділенням активів, що не задіяні в основному виді діяльності підприємства. Сibaгатуліна Д.Ю. визначає аутсорсинг як метод реорганізації шляхом розділення або виділення. Реструктуризаційний аутсорсинг - виділення непрофільних активів підприємства і передача їх постачальникам послуг або розвиток на їх основі нового бізнесу [220].

Оскільки аутсорсинг передбачає значні зміни в організаційній структурі та управління підприємством, що здійснюються на довгостроковій основі, вчені розглядають його як стратегію управління компанією. Юрчук Д.Д., Федінчук Б.В. називають аутсорсинг стратегією управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі [289]. Крупа О.В. стверджує, що аутсорсинг представляє собою частину управлінської стратегії компанії, що застосовується при передачі робіт і послуг сторонньому виконавцеві і заснована на двох тісно взаємопов'язаних елементах: поділі праці та управлінських функціях [132]. Гарасимчук Ю. говорить, що аутсорсинг - це ефективна бізнес-стратегія на всі види діяльності, що не домінують на певному підприємстві, яка передбачає укладання договору субпідряду з компаніями, котрі на них спеціалізуються [60].

Існує ряд підходів до визначення аутсорсингу з позиції досягнення певної мети діяльності підприємства. Більшість авторів передбачає залучення аутсорсингу з метою підвищення ефективності та оптимізації діяльності підприємства. Так Шмиголь Н. М. під аутсорсингом розуміє метод оптимізації діяльності суб'єкта господарювання за рахунок концентрації його зусиль на основній діяльності та передачі непрофільних функцій іншим спеціалізованим компаніям (зовнішнім провайдерам). У цьому визначенні важливо розуміти, що ключові для бізнесу компанії процеси, які забезпечують унікальні конкурентні переваги, ніколи не повинні передаватись зовнішньому провайдеру [275]. Залознова Ю.С. вважає, що зміст аутсорсингу полягає в підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передачі зовнішнім

організаціям не лише деяких функцій, але й бізнес-процесів із метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності [96]. Ще одним важливим завданням залучення аутсорсингу є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Микало О. І. вважає, що аутсорсинг - це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових для підприємства компетенціях, функціях або бізнес-процесах, виходячи з ринкових умов [164]. Звісно, що підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності неможливі без концентрації підприємства на ключових видах діяльності або бізнес-процесах, що приносять йому найбільший прибуток. Так Піжук О.І., Вітошко Г.В. стверджують, що економічна сутність аутсорсингу полягає в тому, що всі ресурси підприємства концентруються на основному виді діяльності, а неосновні для бізнесу функції перекладаються на професійних партнерів, оскільки підприємству досить складно бути конкурентоспроможним на ринку в усіх основних та допоміжних видах діяльності, особливо при нестачі внутрішніх можливостей [189]. Деякі вчені вбачають у застосуванні аутсорсингу один із способів антикризового управління та зміцнення економічної безпеки підприємства. Диких Ю.В. вважає, що аутсорсинг - це інструмент забезпечення стійкості промислового підприємства, що має у своєму складі непрофільні активи, яка визначається сукупністю організаційно-економічних відносин внутрішнього і зовнішнього характеру, що сприяють створенню необхідних умов для ефективного і конкурентоспроможного бізнесу. [76]. Богун К.В. зазначає, що аутсорсинг застосовується в антикризовому управлінні підприємством, коли із його складу відокремлюються підрозділи у вигляді малих підприємств – незалежних суб'єктів господарювання [39]. Також існує думка і про вплив залучення аутсорсингу на вартість підприємства. Анісімова О.М. стверджує, що аутсорсинг - це спосіб формування фінансових відносин між організацією та спеціалізованою організацією - аутсорсером, що володіє ключовими компетенціями та накопиченим людським капіталом, на основі повної або часткової передачі бізнес-процесів, що приводить до збільшення вартості підприємства [21].

В той же час, аутсорсинг на даному етапі розвитку економіки не можна розглядати лише на мікрорівні, оскільки його роль в глобальному розподілі праці на сьогодні дуже вагома. Дугінець А.В. вважає, що аутсорсинг є одночасно інструментом і формою глобалізації світової економіки [83]. Шепеленко О.С., Лизунова О.М. зазначають, що аутсорсинг – це форма співпраці підприємств, яка сформувалася внаслідок загострення конкурентної боротьби в умовах глобалізації; аутсорсинг – це форма екстерналізації бізнесу, яка сприяє посиленню конкурентних переваг підприємств і зростанню їхньої цінності; посилення спеціалізації виробників на світових ринках сприятиме подальшому розвитку аутсорсингу і включенню всіх суб'єктів світових господарських зв'язків у систему глобальної кооперації [270].

Узагальнюючі результати досліджень вчених щодо сутності аутсорсингу можна виділити основні підходи до його визначення:

- функціональний (аутсорсинг - процес передачі окремих функцій або бізнес-процесів підприємства зовнішнім виконавцям на довгостроковій, платній основі);

- коопераційний (аутсорсинг - форма господарських взаємин, заснована на партнерських відносинах, коли виконавець виконує та розвиває в інтересах замовника певні аспекти його діяльності, при цьому обидва учасники в рівній мірі зацікавлені в успіху спільної справи);

- ресурсний (аутсорсинг - використання трудових, матеріальних, інтелектуальних, технічних ресурсів сторонньої організації);

- організаційний (аутсорсинг - форма організації бізнесу, впровадження якої супроводжується реорганізацією підприємства, що може характеризуватися оптимізацією організаційної структури або виділенням підрозділу підприємства в окремий господарюючий суб'єкт або виведенням його і всіх пов'язаних з ним активів до організації постачальника послуг);

- стратегічний (аутсорсинг - стратегія управління підприємством, що дозволяє зосередитися на ключових компетенціях діяльності);

- цільовий (аутсорсинг - метод оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства, підвищення

конкурентоспроможності, підвищення економічної безпеки та стійкості підприємства, антикризового управління, збільшення вартості підприємства і т.п. за рахунок концентрації зусиль на основному виді діяльності);

- глобалізаційний (аутсорсинг - інструмент глобалізації світової економіки, спосіб включення всіх суб'єктів світових господарських зв'язків у систему глобальної кооперації, що передбачає поглиблення спеціалізації окремих регіонів на виконанні певних бізнес-процесів для міжнародних замовників).

Проте, сучасні умови господарювання, що характеризуються швидкозмінними умовами господарювання та жорсткою конкурентною боротьбою на міжнаціональному ринку, потребують від підприємств гнучкості діяльності та можливості терміново вносити до неї значні корективи. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва товарів та послуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетингу та просуванні бренду. Такі утворення часто використовують аутсорсинг для побудови своєї структури.

Таким чином, можна запропонувати ще два підходи до визначення аутсорсингу:

- мобільний (аутсорсинг - спосіб забезпечення гнучкості та мобільності діяльності підприємства та його зовнішніх взаємозв'язків завдяки мінімізації власних виробничих потужностей та капіталу за рахунок відмови відвиконання більшості бізнес-процесів власними силами);

- віртуалізаційний (аутсорсинг - інструмент віртуалізації економічних відносин, що дозволяє створити розгалужену мережеву організацію навколо головного підприємства, що володіє

торгівельною маркою або брендом та надає усі інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, стороннім виконавцям).

Враховуючи наведені підходи до визначення поняття аутсорсингу, зважаючи на запропоновані доповнення, можна стверджувати, що аутсорсинг - це сучасна форма організації бізнесу, що сприяє глобалізації світової економіки та створенню потужних віртуальних організацій навколо головного підприємства, що володіє торгівельною маркою або брендом та надає усі інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, стороннім виконавцям, що зацікавлені в успіху спільної справи нарівні з замовником, на довгостроковій, платній основі з метою забезпечення ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, а також його гнучкості відповідно до поточних зовнішніх умов.

Важливим також є розробка категоріального апарату, пов'язаного з залученням аутсорсингу. Необхідним є визначення суб'єкту, об'єкту, предмету та мети аутсорсингу. Анікін Б.О. суб'єктом ІТ-аутсорсингу називає організації (або приватних осіб), що виконують певні види ІТ-послуг для підприємства-замовника, використовуючи ресурси (матеріальні або трудові) у відповідності з розробленою домовленістю за конкретну плату. Суб'єкти ІТ-аутсорсингу називаються також контракторами або аутсорсерами [18]. Аналіз джерел показав, що суб'єкта аутсорсингу вчені також називають аутсорсинговою фірмою, провайдером, «третьою стороною», партнером по аутсорсингу. На наш погляд, суб'єктом аутсорсингу доцільно вважати все ж таки аутсорсера, що представляє собою організацію або індивідуального спеціаліста або підприємця, що спеціалізується на окремих видах робіт або послуг, володіє для цього усіма видами ресурсів, бере на себе виконання, вдосконалення та розвиток бізнес-процесів іншої організації на договірній платній основі на умовах довгострокового партнерства. Предметом аутсорсингу можна визначити бізнес-процеси або функції підприємства, що передаються на виконання аутсорсеру. Об'єктом аутсорсингу в свою чергу виступають аутсорсингові взаємовідносини, що виникають між замовником послуг та аутсорсером. Рижак О.Ю. в своїх дослідженнях використовує поняття «системи аутсорсингових бізнес-комунікацій», що

представляють собою сукупність всіх форм та рівнів встановлення контактів між замовником та виконавцем функцій, бізнес-процесів, завдань, які передаються на зовнішнє виконання, розподіл відповідальності, методи регулювання, а також засоби зв'язку, що забезпечують встановлення контактів в процесі аутсорсингу [211]. Проте, перелік учасників таких відносин не обмежується лише замовником та виконавцем. Кохан В.П. перелічує таких можливих учасників у відносинах аутсорсингу: компанія-аутсорсер (провайдер), яка надає послуги з аутсорсингу; компанія-замовник (клієнт, користувач) таких послуг; треті особи – кваліфікований персонал (запозичені працівники), який надається провайдером замовнику для виконання поставлених завдань [127]. Крім того, до третіх осіб можна віднести також підрядників аутсорсера, фінансові та кредитні установи, що співпрацюють з підприємством-замовником та аутсорсером, центри зайнятості та кадрові агенції тощо. Хоча підприємство-замовник і аутсорсер є партнерами, існують деякі суперечності у досягненні їх спільної мети. Швець Н.В. зазначає, що особливість аутсорсингових відносин полягає в тому, що вони є результатом пошуку точки збігання інтересів підприємства-замовника і аутсорсера. Мета власника підприємства та мета підрядної організації в деякій мірі суперечать одна одній. Адже, метою власника підприємства є забезпечення працездатності обладнання з мінімальними витратами, відповідно він зацікавлений платити підрядній організації по мінімуму [266]. Це вказує на необхідність досягнення балансу між вартістю аутсорсингових послуг та корисністю їх для замовника. Двуліт З., Черевичний С. вказують на те, що відношення оператора і замовника включають як ринкову, так і ієрархічну складові [74]. Ринкова складова полягає в тому, що замовник обирає найоптимальнішу для нього пропозицію з надання послуг на ринку та домовляється з аутсорсером про ціну на його послуги, а ієрархічна - в тому, що замовник виділяє аутсорсеру місце в організаційній структурі своєї організації та підпорядковує його діяльність певному структурному елементу. Таким чином, об'єктом аутсорсингу можна визначити аутсорсингові взаємовідносини, що виникають з приводу залучення аутсорсингу у діяльність підприємства і збалансовують інтереси всіх їх учасників: підприємства-замовника - на отримання послуг з

виконання та розвитку певного бізнес-процесу або функції з найбільшою ефективністю; аутсорсера - на отримання достойної плати за свої послуги при оптимальному використанні власних ресурсів; третіх осіб - отримання нових можливостей та збільшення доходів за рахунок співпраці із замовником та аутсорсером.

Щодо мети аутсорсингу, то більшість вчених збігається на тому, що це можливість зосередитися на забезпеченні конкурентоспроможності своєї кінцевої продукції. Лепихіна С.М. вважає, що мета аутсорсингу - дозволити будь-якій компанії сфокусувати всі свої зусилля на рішенні основних завдань - зростанні конкурентоспроможності, просуненні свого профільного товару на ринку країни й світу [138]. Існують і інші думки, наприклад, Піжук О.І., Вітошко Г.В. стверджують, що метою аутсорсингу, як інструмента управління, є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниження витрат і ризиків, підвищення конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило непрофільних для підприємства, виробничо-господарських функцій [189]. Каганова С.Д. вважає, що мета застосування аутсорсингу - використання провідних бізнес-технологій та ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг у конкурентній боротьбі, що все більше загострюється [106]. Леміш К.М. називає метою аутсорсингу підвищення ефективності за рахунок реструктуризації промислового підприємства та перегляду підходів до побудови бізнес-системи і управління [137]. Зважаючи на розглянуті вище положення щодо сутності аутсорсингу, його головною метою можна вважати забезпечення організації бізнесу, що характеризується високою ефективністю, гнучкістю, конкурентоспроможністю, особливістю якої є зосередження на основних конкурентних перевагах або бізнес-процесах, їх розвиток та вдосконалення, за умови передачі всіх функцій, що них не стосуються, на виконання стороннім організаціям.

Поширення залучення аутсорсингових послуг обумовлено такими перевагами цієї форми організації бізнесу:

- зосередження уваги на основному бізнесі;

- перерозподіл інвестиційного капіталу на користь стратегічно важливої для підприємства діяльності;
- послуги аутсорсинга надаються безперервно, практично відсутня залежність від об'єктивних і необ'єктивних причин уповільнення або зупинки бізнес-процесів;
- аутсорсингова угода більш гнучка ніж трудовий контракт зі штатним співробітником;
- підвищення якості і надійності виконання переданих на аутсорсинг функцій, доступ до передових технологій і знань як наслідок спеціалізації;
- зменшення операційних витрат за рахунок передачі функцій зовнішньому підряднику;
- оптимізація чисельності персоналу тощо.

На рис. 4.1 відображено місце та роль аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством.

Аутсорсинг, як ефективна форма ведення бізнесу, що підтверджено досвідом його застосування як на іноземних, так і на вітчизняних підприємствах, може бути використаний при антикризовому управлінні підприємством. Залучення аутсорсингу позитивно відобразиться на всіх антикризових заходах підприємства, оскільки дозволить використовувати досвід, зв'язки, інтелектуальний капітал вузькоспеціалізованих фахівців, оптимізувати організаційну структуру підприємства і внутрішньофірмові зв'язки, звільнити персонал від виконання додаткових функцій та сприяти його професійному розвитку, знизити витрати за рахунок скорочення непрофільних підрозділів. Таким чином, залучення аутсорсингу дозволить підприємству скоріше подолати кризовий стан і продовжити стійкий розвиток.



Рисунок 4.1 - Місце та роль аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством

4.2 Впровадження аутсорсингу маркетингу у діяльність промислових підприємств

В третьому розділі монографії було запропоновано впровадження аутсорсингу у маркетинг в якості заходу із подолання кризи у цьому бізнес-процесі. Тому доцільно зосередитися більш детально на такому аспекті, як оцінка доцільності впровадження аутсорсингу маркетингу на промисловому підприємстві. Вивчення питань, що стосуються ефективності використання послуг аутсорсинга, є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів, серед яких Хайндл Т., Хейвуд Дж. Б., Каледжян С.О., Анікін Б.А., Тяпухін А.П., Руденко М., Інділов Е., Воронов В.І., Синяєв В.В., Руда І.Л., Соколова А.А., Філіпова І.А. Проведені ними теоретичні та емпіричні дослідження спрямовані на визначення місця та ролі аутсорсинга в сучасному бізнесу, переваг та недоліків такого інструменту управління та оцінку ефективності делегування непрофільних функцій компанії сторонній організації.

Проте, подальших досліджень потребує розрахунок доцільності використання аутсорсинга на основі порівняльного аналізу розвитку ресурсів всередині компанії і отримання їх у сторонньої фірми з урахуванням ризиків, що можуть виникати при прийнятті того, чи іншого рішення. Актуальність та недостатня розробленість цих питань вітчизняними вченими та практиками зумовили вибір теми наукового дослідження, його мету і задачі.

Необхідною є розробка методики оцінки доцільності та ефективності використання аутсорсинга маркетингових функцій з урахуванням всіх можливих ризиків.

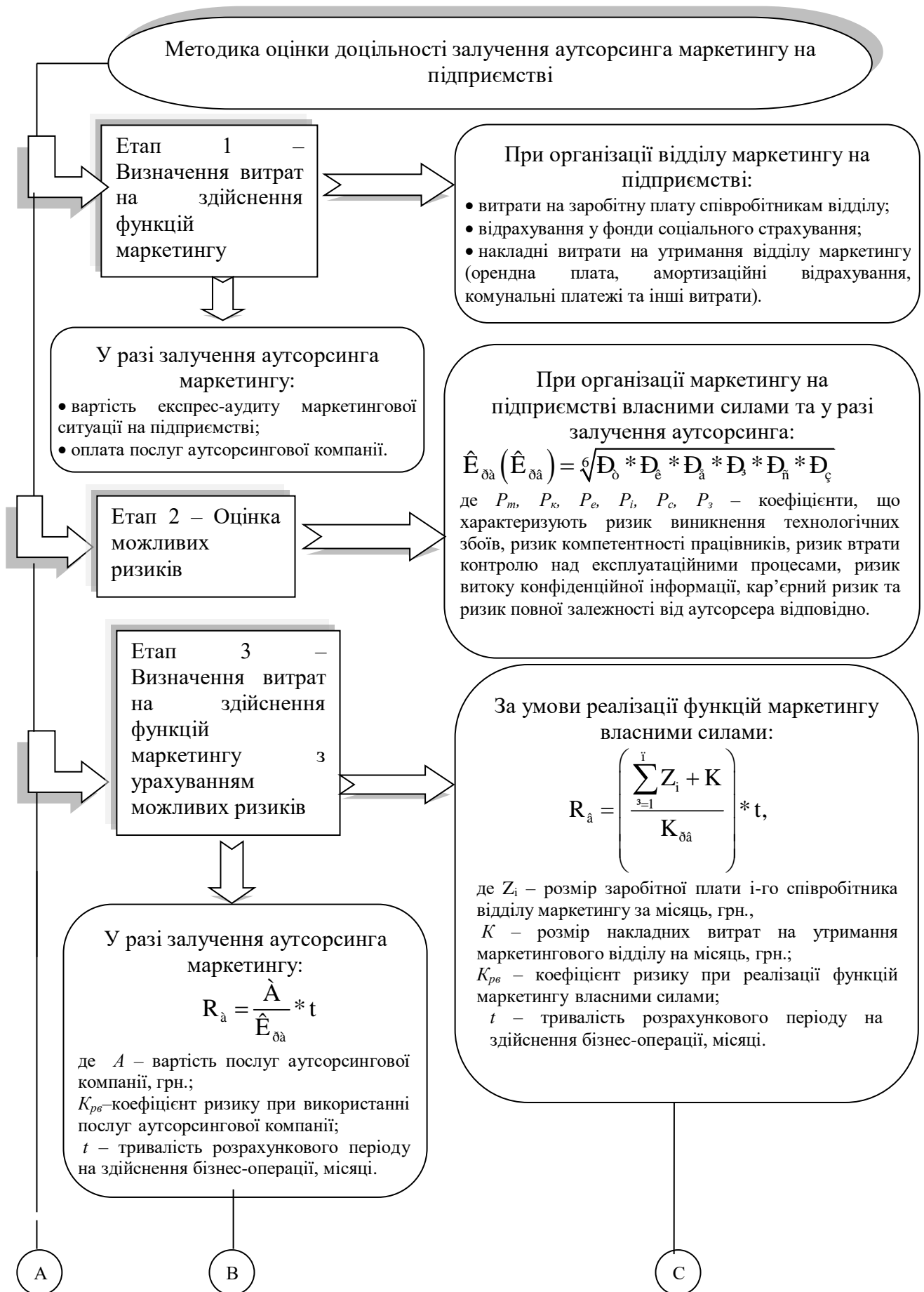
Як і будь-які інші рішення з комерційних питань, рішення про зміни в джерелах виробництва послуг в першу чергу пов'язані з урівноважуванням ризиків та вигод, одержуваних від змін. Приймаючи рішення про передачу будь-яких бізнес-функцій або процесів на сторону, кожне підприємство повинно розуміти, що наслідки та результати настільки істотної зміни є набагато впливовішими ніж очевидні зниження витрат, зміна кількості персоналу та трансформація процесів.

Пропонується методика оцінки доцільності використання аутсорсинга маркетингу на підприємстві на основі порівняння

витрат на реалізацію маркетингових функцій підприємством самостійно та при передачі їх сторонній організації, враховуючи ризики, що виникають при цьому (см. рис. 4.2). Методика розроблена на основі узагальнення досліджень, представлених в роботах [212, 222, 226]. Застосування запропонованої методики дозволить підприємству оцінити витрати на його маркетингову діяльність з поправкою на ризики її здійснення та прийняти рішення щодо залучення аутсорсинга маркетингових бізнес-процесів.

У разі, якщо $K_{eda} > 1$, то доцільніше буде передати виконання маркетингових функцій стороннім організаціям. Чим вищий K_{eda} , тим більш привабливою є аутсорсингова компанія для підприємства. Якщо ж $K_{eda} < 1$, то здійснення маркетингових функцій власними силами підприємства є більш ефективним ніж за допомогою аутсорсинга. $K_{eda} = 1$ говорить про те, що потрібні додаткові розрахунки соціально-комерційної активності підприємства для обґрунтування доцільності передачі маркетингових функцій на аутсорсинг.

В результаті дослідження було визначено основні ризики, що виникають при делегуванні маркетингових функцій сторонній організації, та напрямки їх впливу на діяльність підприємства. Основними ризиками, що впливають на оцінку доцільності та ефективності залучення аутсорсинга вважаємо наступні: ризик виникнення технологічних збоїв у процесі аутсорсинга, ризик компетентності працівників, ризик втрати контролю над експлуатаційними процесами, ризик витоку з підприємства конфіденційної інформації, кар'єрний ризик та ризик повної залежності від постачальника.



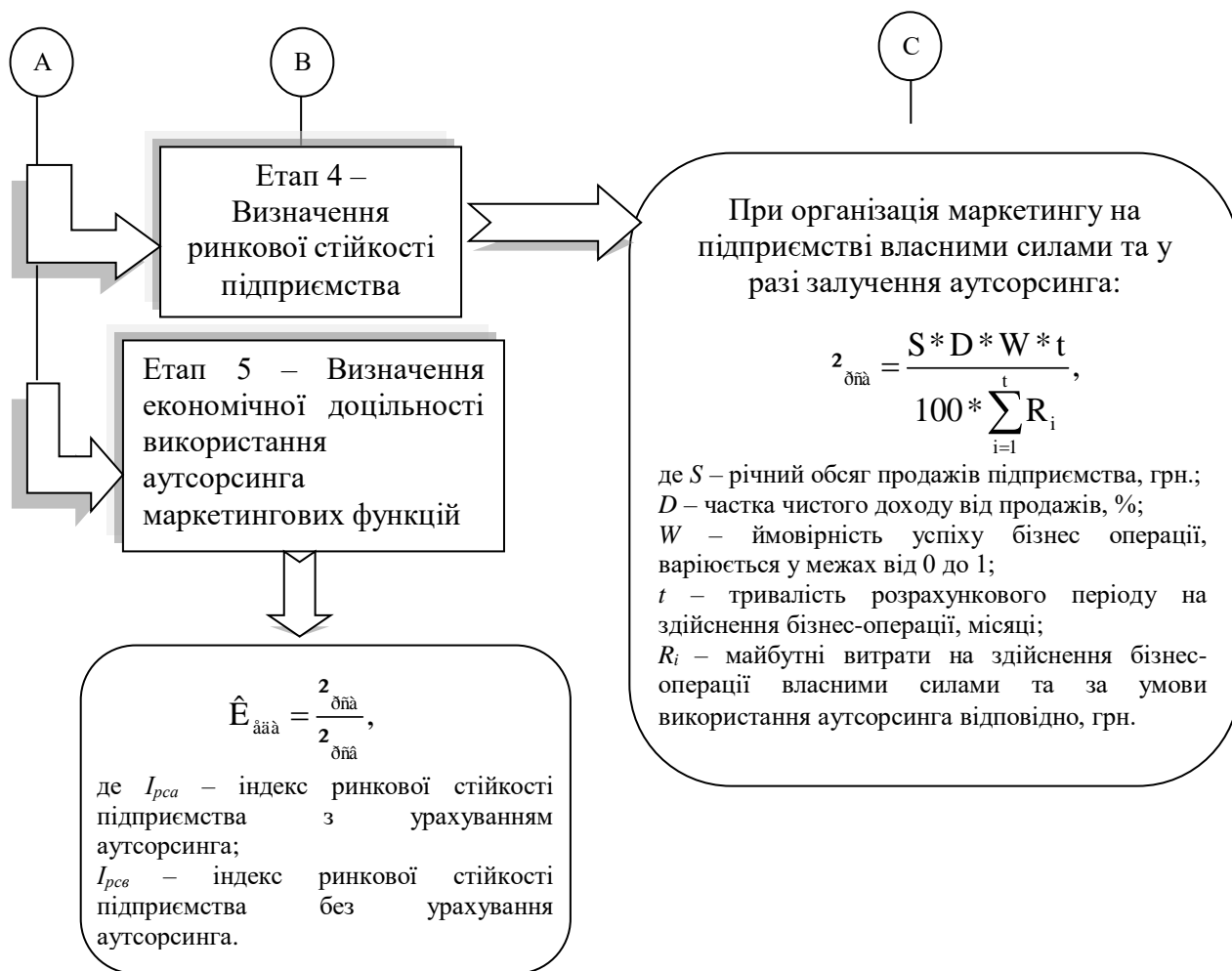


Рисунок 4.2 – Методика оцінки доцільності залучення аутсорсингу маркетингу на підприємстві

Доречно розглянути позитивні та негативні сторони делегування функцій маркетингу аутсорсинговій фірмі у табл 4.1.

Таблиця 4.1

Переваги та недоліки делегування функцій маркетингу аутсорсеру

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • концентрація зусиль керівництва на основному виді діяльності компанії, а разом з тим і підвищення ефективності ведення бізнесу; • вирішення проблем, пов'язаних із залученням, навчанням та утриманням кваліфікованого персоналу, а також з безперервністю бізнес-процесів; • поява гнучкості в управлінні ресурсами підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість відсутності у співробітників аутсорсингової компанії достатнього рівня професіоналізму, необхідного для виконання робіт або надання послуг на потрібному рівні; • недостатність важелів керуючого впливу на співробітників аутсорсингової фірми, що може призвести до зниження ефективності процесів;

<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень гнучкості аутсорсера щодо зміни початкових планів підприємства-замовника; • професійна компетенція та накопичений досвід постачальника послуг маркетингового аутсорсингу; • об'єктивність думки аутсорсера по відношенню до конкретних проблем підприємства-замовника; • зниження вартості реалізації бізнес-процесу (заробітна плата працівникам відділу, податки в соціальні фонди, оренда приміщення, оргтехніка, послуги зв'язку); • використання аутсорсером сучасних інформаційних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність ризиків порушення схоронності майна, безпеки та витоку відомостей конфіденційного характеру в результаті надання доступу до документів, даних та матеріальних цінностей підприємства; • можливість зростання витрат, у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів; • можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій менеджерів у зв'язку з їхньою передачею на сторону; • погроза відриву керівної ланки від бізнес-практики; • велика плинність персоналу аутсорсера.
---	---

Таким чином розроблена методика оцінки доцільності та ефективності використання аутсорсинга маркетингу на підприємстві на основі порівняння витрат на реалізацію маркетингових функцій підприємством самостійно та при передачі їх сторонній організації, враховуючи ризики, що виникають при цьому. Застосування запропонованої методики дозволить підприємству оцінити витрати на його маркетингову діяльність з поправкою на ризики її здійснення та прийняти обґрунтоване рішення щодо залучення аутсорсинга маркетингових бізнес-процесів.

4.3 Можливість подолання кризового стану промислових підприємств за рахунок виходу на світовий ринок виробничого аутсорсингу

Проте, не слід забувати, що промисловим підприємства доцільно не тільки віддавати на аутсорсинг непрофільні функції, але й самим виходити на світовий ринок аутсорсингу та пропонувати свої послуги. Особливо це стосується промислових підприємств, що втратили значну частину ринків збуту в останні часи, але мають вагомий потенціал.

Україна на сьогодні має усі передумови для виходу на глобальний ринок виробничого аутсорсингу. Її конкурентний потенціал забезпечується завдяки достатньому обсягу трудових ресурсів, що здобули вищу або середню технічну освіту та володіють практичним досвідом роботи, низькому рівню оплати за високо кваліфіковану працю, великій кількості дослідницьких інститутів та промислових підприємств, що не завантажені на повну потужність. Проте, для забезпечення привабливості вітчизняних підприємств серед іноземних партнерів необхідно ще багато роботи як на загальнодержавному рівні, так і на самих підприємствах.

По-перше, потенційних замовників відштовхує політична та економічна нестабільність в Україні. В умовах, коли частина території України окупована Російською Федерацією, а в Донецькій та Луганській областях йдуть постійні бойові дії довгострокове інвестування в українські підприємства є занадто ризикованим. Також з моменту революції 2014 року політична ситуація в Україні є досить нестабільною. Хоча країна вже зробила свій вибір в бік євроінтеграції та входження до більш щільної економічної взаємодії з країнами Європи та США, постійно існує загроза дострокових перевиборів та якщо не змінення цього курсу, то його значного уповільнення.

По-друге, рівень тінізації економіки та нестабільність правового поля, свавілля судових та правоохоронних органів робить ведення бізнесу за відкритими схемами, що прийнятно для розвинутих країн світу неможливим. За даними Міжнародного центру перспективних досліджень рівень тінізації української економіки складає у I кварталі 2014 року 40% ВВП. У 2013 році у тіні опинилося 250 млрд. грн. коштів українських платників податків. Обсяги виведення коштів, отриманих в результаті корупційних та економічних злочинів, за оцінками міжнародних експертів, перевищують 10 млрд. дол. США на рік. Також потенційних іноземних партнерів може відштовхувати й неофіційне оформлення працівників на підприємствах. За січень-жовтень 2013 року співробітники Міністерства доходів і зборів України виявили понад 80 тис. найманих працівників, які працювали без укладання трудових угод з працедавцями. А обсяг сплаченої «у конвертах» заробітної плати склала 200 млрд. грн. щорічно. Відповідною є і

оцінка України за світовими рейтингами. За рейтингом Індексу сприяння корупції від Transparency International у 2013 році Україна посіла 144 місце з 177, у рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business у 2014 році - 112 з 189, у рейтингу глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму в 2014 році - 145 з 162 [44].

По-третє, поточний господарський стан промислових підприємств бажає кращого. У 2014 році в Україні функціонувало 42803 промислових підприємства. З них 287 великих, 4765 середніх та 37751 малих [116]. На них у 2014 році було працевлаштовані 2373,4 тис. осіб, серед них 1030,1 тис. осіб на великих, 1056,7 тис. осіб на середніх та 286,6 тис. осіб на малих підприємствах [114]. За січень-травень 2015 року обсяг промислової продукції знизився на 21,2% до відповідного періоду 2014 року. Це досить вагомий удар по економіці України, оскільки доля промисловості у структурі валової доданої вартості за I квартал 2015 року становила 23,6%. За індексами промислової продукції за видами діяльності можна стверджувати, що за січень-травень 2015 року обсяги виробництва скоротилися за усіма видами промислових підприємств. Найбільше скорочення спостерігається на підприємствах з виробництва косу та нафтопродуктів (індекс дорівнює 51,9%), металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування (74,5%), добувної промисловості та розроблення кар'єрів (74,5%), виробництва хімічних речовин і хімічної продукції (76,3%) [229]. Такий спад відобразився і на фінансових результатах діяльності промислових підприємств. За 2014 рік лише 63,2% промислових підприємств одержали прибуток, відповідно 36,8% підприємств були збитковими. При цьому загальний фінансовий результат до оподаткування склав 161425,9 млн.грн. збитку. Серед машинобудівних підприємств 63,8% одержали прибуток загальною сумою 9522,1 млн.грн., а 36,8% підприємств одержали збиток загальною сумою 30018,8 млн. грн. [249]. У 2015 році фінансові результати промислових підприємств ще більше погіршилися. За січень-березень 2015 року лише 51,4 промислових підприємств були прибутковими, при цьому прибуток склав 39958,1 млн. грн., а 48,6% підприємств - збитковими, збиток склав 190338 млн. грн.

[259]. Рентабельною діяльністю в промисловості за січень-березень 2015 року є добувна промисловість і розроблення кар'єрів (18,9%), виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (16,7%), виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення (12,1%), текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (3,5%), металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування (3,5%), виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (1,5). Машинобудування в Україні є збитковою діяльністю, якій відповідає рівень рентабельності -11,4% [279].

Слід відзначити, що низька ефективність діяльності промислових підприємств може бути спричинена зношеністю основних фондів та їх невідповідністю новітнім вимогам. У 2013 році знос основних фондів підприємств промисловості складав 56,9% [172]. Промислові підприємства України потребують значних інвестиційних вкладень в оновлення виробничих потужностей. В той же час капітальні інвестиції скоротилися на 14,8%. При цьому інвестиції не здійснюються за рахунок державного бюджету, з цього джерела поступило лише 0,7 капітальних інвестицій за січень-березень 2015 року, та за рахунок місцевого бюджету - 1,2%. Більшість інвестицій здійснюється за рахунок власних коштів підприємств - 68,5% від їх загального обсягу. З початку військових дій на території України значно скоротилися прямі іноземні інвестиції. За 2013 рік приріст іноземних інвестицій становив 3377,1 млн. дол. США, а в 2014 році спостерігалось їх виведення на суму 11140,4 млн. дол. США, а за січень-березень 2015 року виведення іноземних інвестицій склало 4352,3 млн. дол. США [229].

По-четверте, промислові підприємства на даний момент потерпають від розірвання економічних зв'язків з Росією. Особливо це стосується машинобудівних підприємств на сході України. Як наслідок з 2013 року щорічно скорочується експорт товарів і послуг. В 2012 році обсяг експорту складав 80,9 млрд. дол. США, у 2013 - 74,8 млрд. дол. США, в 2014 - 64,1 млрд. дол. США, а за 1 квартал 2015 - 11,3 млрд. дол. США. Хоча позитивним моментом є позитивне сальдо торгівельного балансу України, починаючи з 2014 року. Найбільшу питому вагу у структурі експорту за січень-квітень

2015 року займає продукція АПК та харчової промисловості - 36,2% та недорогоцінні метали та вироби з них - 27,3%. Продукція підприємств машинобудування складає лише 9,6% [229].

Проте, існують і гарні передумови для виходу українських промислових підприємств на глобальний ринок виробничого аутсорсингу. Більшість машинобудівних підприємств науково-дослідних установ України було створено ще у радянські часи. Майже усі вони не були економічними суб'єктами із замкнутим циклом виробництва, а займалися розробкою та виготовленням окремих деталей та вузлів, а кінцева продукція була результатом праці великої кількості підприємств, що були розташовані у різних кутках колишнього СРСР. Наприклад, харківський машинобудівний завод «ФЕД» виготовляв гідравлічні, паливні та електричні системи для авіаційної техніки. Частина агрегатів постачалася на завод «Рубін», що розташований у Московській області. «Рубін» виготовляв злітно-посадкові прилади, гідроагрегати і гідросистеми для літаків та інших літальних апаратів. В свою чергу його продукція постачалася на авіаційні і вертольотні заводи СРСР, розташовані у Вороніжі, Калінінграді, Києві, Львові та інших містах, і знов таки в Харків - на Харківський авіаційний завод. Проектуванням літаків займалися окремі організації - конструкторські бюро - Антонова (м. Київ), Туполева (м. Москва), Микояна (м. Москва), Сухого (м. Москва). Крім того продукція заводу ФЕД постачалася на завод «Мотор Січ», що здійснював випуск авіаційних двигунів для само льотів та вертольотів, які відправлялися на авіазаводи та вертольотні заводи усього СРСР. В результаті на сьогодні склалася така ситуація, що Україна не має замкнутого ланцюга з виробництва літаків. Наприклад, не існує підприємств, які б виготовляли крила. Тому випуск кінцевої продукції літакобудування на території України неможливий, а виконання окремих виробничих процесів налагоджено та конкурентоспроможно.

Можна сказати, що вітчизняні промислові підприємства були створені як виробничі аутсорсери, або кінцеві виробники, що передавали на аутсорсинг частину виробничого циклу іншим підприємствам СРСР. Господарські зв'язки створені у той час зберігалися до останнього часу. Проте, на даний момент із

порушенням дипломатичних відносин з Росією і неможливістю взаємодії у оборонній промисловості та науково-технічному співробітництві, українські підприємства опинилися в ситуації, коли кінцеву продукцію самостійно вони виробляти не спроможні, а виробничий ланцюг з декількох підприємств порушений. Тому на сьогодні вихід з цієї ситуації можливий лише через пошук замовників на виконання частини виробничих процесів з країн Європи та Азії та встановлення нових економічних зв'язків.

В Україні працює велика кількість наукових організацій. У 2014 році Кількість організацій, які виконували наукові дослідження й розробки становила 999. В економічній діяльності в Україні були задіяні 16090 докторів наук та 86230 кандидатів наук. Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт становив 10950,7 млн. грн., з них на розробки - 5341,5 млн. грн., а на науково-технічні послуги - 1223,8 млн. грн. Проте, питома вага підприємств, що займалися інноваціями, залишається все ще низькою - лише 16,1%. При цьому підприємства займаються власними розробками (у 2014 році на суму 1754,6 млн. грн.) та купують машини, обладнання та програмне забезпечення (на суму 5115,3 млн. грн.). В той же час підприємства майже не витрачають кошти на придбання результатів зовнішніх науково-дослідних робіт (лише 533,1 млн. грн. на придбання зовнішніх НДР та 47,2 млн. грн. на придбання інших зовнішніх знань). Серед промислових підприємств лише 12,1% впроваджували інновації. Було впроваджено 1743 нових технологічних процеси (з них лише 447 маловідходних та ресурсозберігаючих), розпочато виробництво інноваційних видів продукції на 3661 найменувань (з них 1314 нових видів техніки). Проте, питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції залишається низькою - лише 2,5% [169]. Науковий потенціал України підтверджується й наявністю значної кількості вищих навчальних закладів, що готують висококваліфікованих фахівців. У 2014-2015 навчальному році в Україні функціонувало 387 вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації та 277 закладів III-IV рівнів акредитації. Кількість закладів значно знизилася за останні роки, проте це пов'язано не із зниженням освітнього потенціалу, а з реформами вищої освіти, що спрямовані на підвищення якості навчання. У 2014 році вищими

навчальними закладами I-II рівнів акредитації було випущено 79,1 тис. фахівців, а III-IV рівнів акредитації 405,4 тис. фахівців. Також у 2014 році у вищих навчальних закладах та наукових закладах України навчалось 27622 аспірантів та 1759 докторантів [281].

Наведені проблеми в економіці й наявні ресурси свідчать про необхідність розгляду виробничого аутсорсингу як можливості пожвавлення економіки України та виходу промислових підприємств з кризового стану. Для України можливий шлях декількох напрямів виходу на ринок глобального виробничого аутсорсингу: участь у проектуванні, розробці, дослідженнях; виконання окремих частин виробничого процесу; виконання складальних операцій з майбутньою реалізацією готової продукції на території України; повне виконання процесу виробництва (табл. 4.2.). За даними таблиці 4.3 видно, що для різних галузей промисловості можливий різний шлях виходу на ринок виробничого аутсорсингу. Конкурентоспроможними на ринку аутсорсингу науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт можуть стати науково-дослідні інститути, яких в Україні налічується значна кількість ще з часів радянського союзу. Специфіка таких закладів залишається широкою. Так на Харківщині функціонують Інститут монокристалів, Інститут проблем машинобудування НАН України, Інститут радіофізики й електроніки, Національний науковий центр "Харківський фізико-технічний інститут", Науково-дослідний й проектно-конструкторський інститут Гідропривід, ім. А.Я.Усикова НАН України, Вакууммаш, науково-дослідний і конструкторський інститут, Радіоастрономічний інститут НАН України тощо. Проте не всі вони можуть, нажаль, похвалитися сталими економічними зв'язками, комерціалізацією своїх розробок та участю у міжнародних виробничих аутсорсингових проектах. Успішним прикладом може бути проект створення космічної системи глобального моніторингу динамічних процесів в іоносфері Землі, як складової частини європейської програми GMES, програми космічної погоди SW та світової системи GEOSS.

Таблиця 4.2

Залучення українських промислових підприємств в якості виробничих аутсорсерів

Варіант аутсорсингу	Характеристика	Ресурси	Передумови застосування	Можливі труднощі	Випадок використання	Приклади
1	2	3	4	5	6	7
Аутсорсинг науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт	Створення на базі існуючих науково-дослідних інститутів та промислових підприємств, до складу яких входять конструкторські бюро, інноваційний центрів, що надаватимуть послуги НДДР закордонним організаціям	Оскільки більшість науково-дослідних інститутів у державній власності - ресурси державного бюджету, також ресурси підприємств, закордонних грантових фондів та іноземні інвестиції	Наявність великої кількості інженерно-технічних працівників, що мають вищу освіту та науковий ступінь; розгалужена структура науково-дослідних інститутів та конструкторських бюро; порівняно з виробництвом невеликі інвестиції на започаткування діяльності	Відставання застосованих технологій досліджень, оснащення лабораторій від новітніх світових досягнень; низька мотивація науково-технічних співробітників до професійного зростання, майже відсутність можливості підвищення кваліфікації та міжнародних стажувань	При зацікавленості іноземних партнерів до проведення спільних досліджень при достатньому рівні матеріальної бази та наукових кадрів за рахунок іноземного фінансування, у науково-дослідних установах, де збереглися досвідні виробництва. Можливе у ракетній промисловості, ядерній промисловості, літакобудуванні	КБ «Південне», Інститут космічних досліджень НАНУ-ДКАУ
Аутсорсинг окремих частин виробничого процесу	Виготовлення на базі існуючих виробничих підприємств окремих деталей, комплектуючих, вузлів для кінцевої продукції закордонних споживачів при застосуванні технологій партнерів	Виробничі потужності вітчизняних підприємств з використанням нематеріальних активів закордонних партнерів, можливість іноземних інвестицій при укладенні довгострокової аутсорсингової угоди	Існуючі виробничі потужності вітчизняних промислових підприємств, відсутність необхідності організації виробництва «з нуля», достатня кількість інженерних працівників та робітників	Високий ступінь зносу виробничих потужностей, необхідність підвищення кваліфікації персоналу, необхідність переоснащення виробництва та освоєння нових технологій	При можливості переоснащення існуючих промислових підприємств задля задоволення умов з технології та якості закордонної продукції. Можливе у машинобудуванні, виготовленні електро- та радіоприладів)	ДП «Завод м. Малишева», ДП «Південмаш», ПАТ «Мотор Січ», ДК «Авіакон»

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7
Аутсорсинг складальних операцій	Завершення на базі вітчизняних підприємств виробничого циклу виготовленням кінцевої продукції відомих світових брендів з подальшою її реалізацією на території України. При цьому високотехнологічні та інноваційні операції виконуються за кордоном і технології не передаються.	Виробничі потужності вітчизняних підприємств з використанням нематеріальних активів закордонних партнерів, можливість іноземних інвестицій при укладенні довгострокової аутсорсингової угоди	Існуючі виробничі потужності вітчизняних промислових підприємств та кваліфікований робітничий персонал, на рівні, достатньому для виконання складальних операцій. Ринок збуту продукції на території України	Низька купівельна спроможність населення, ринок може бути перенасичений продукцією, обсяг якої перевищуватиме попит на неї. Необхідність поступового нарощування виробничих потужностей для зменшення ризику перенасичення попиту	На підприємствах, що виготовлятимуть продукцію, яка користуватиметься попитом у населення України та підприємств й організацій. Можливе у легкій промисловості, автомобілебудуванні, виробництві побутової техніки	ПрАТ «Єврокар», Корпорація «Богдан»
Повний виробничий аутсорсинг	Повне виконання виробничого процесу за технологією закордонного замовника відомого бренду з подальшою реалізацією продукції як на території України, так і за кордоном	Виробничі потужності вітчизняних підприємств, іноземні інвестиції з укладанням довгострокової аутсорсингової угоди, повне використання нематеріальних ресурсів замовника, включаючи технологічний процес та бренд	Існуючі підприємства з замкнутим циклом виробництва, яким для підвищення конкурентоспроможності продукції не вистачає використання новітніх технологій та встановлення додаткового технологічного оснащення, підвищення кваліфікації персоналу, використання відомого бренду	Великі ризики відтворення технології повного виробничого циклу, розробленого закордонними фахівцями, її адаптації до вітчизняних умов виробництва, ризики налагодження організації та управління виробництвом	На підприємствах, що мають достатній обсяг виробничих потужностей, в галузях, де кваліфікації персоналу та наявних технічних ресурсів достатньо для виконання повного виробничого циклу. Можливе у харчовій, легкій промисловості, фармацевтичній, виробництві товарів щоденного побуту	ПАТ АвтоЗАЗ

Головний виконавець проекту в Україні – Інститут космічних досліджень НАНУ-ДКАУ. Також можна згадати реалізацію проекту «Морський старт», що здійснюється Міжнародною компанією «Сі Лонч». У складі плавучого ракетно-космічного комплексу використовується ракета-носій «Зеніт», яка розроблена КБ «Південне» і виготовляється на Південному машинобудівному заводі. З квітня 1999-го по грудень 2014 року з морської платформи здійснено 36 пусків ракет-носіїв «Зеніт-3SL» з космічними апаратами телекомунікаційного призначення [75]. Цей проект є прикладом, коли українські підприємства виступають аутсорсерами як НДВКР, так і частини виробничого процесу. В цьому контексті можна навести й створення нової ракети-носія легкого класу «Вега» в рамках проекту Європейського космічного агентства. На верхньому ступені цієї ракети встановлено маршовий двигун, який розроблено КБ «Південне» та виготовляється на Південному машинобудівному заводі. Перший пуск нової європейської ракети-носія «Вега» відбувся 13 лютого 2012 року з космодрому Куру у Французькій Гвіані [75]. Нажаль участь українських науково-дослідних інститутів в подібних проектах не є розповсюдженою практикою. Необхідними є підвищення кваліфікації вітчизняних науковців на стажуваннях у інноваційно-розвинених країнах світу та розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва.

Аутсорсинг окремих частин виробничого процесу доцільно здійснювати підприємствам, що володіють достатнім обсягом виробничих потужностей та кваліфікованого персоналу, проте не мають замкненого виробничого циклу виробництва продукції, або кінцева продукція яких є неконкурентоспроможною, але окремі вузли, агрегати або виробничі процеси виконуються на високому рівні. Такими підприємствами є більшість машинобудівних підприємств колишнього СРСР. Потужне підприємство оборонного комплексу ДП «Завод ім. Малишева» виготовляв дизельні двигуни 6ТД-2 для модернізованої версії Al-Khalid, розробниками якого були китайська компанія Norinco та пакистанська Heavy Industries. Майже повністю танк виготовлявся на виробничих потужностях Пакистану, окрім двигуна, оскільки Україна здатна виготовляти одну з самих надійних моделей танкових двигунів, що мають змогу працювати в жаркого клімату [52]. Користуються популярністю

вітчизняні двигуни й для літальних апаратів. Відомий виробник двигунів для літаків та гвинтокрилів ПАТ «Мотор Січ» виготовляв двигуни для українських та російських підприємств тривалий час. Проте у зв'язку з політичною ситуацією в Україні підприємство знаходить нові ринки збуту. ПАТ «Мотор Січ» і південноафриканська компанія Paramount Group підписали меморандум про співпрацю у спільній модернізації військових вертольотів Mi-24 Super Hind. Компанії вивчать можливість обміну технологіями. При цьому Paramount Group зацікавлена розширити взаємодію з Україною у виробництві та ремонті вертолітних двигунів. Своєю чергою ВАТ «Мотор Січ» вкрай зацікавлене в технологіях, пов'язаних з виробництвом композитних лопатей для вертолітних гвинтів [168]. Також ВАТ «Мотор Січ» активно співпрацює з Китаєм, здійснюючи поставку авіадвигунів AI-222K-25, AI-222K-25Ф та комплектуючих вузлів для літака L-15 В даний час підприємство виробляє, проводить випробування, супроводжує в експлуатації і ремонтує 55 типів і модифікацій двигунів для 61 виду літаків і вертольотів різного призначення, що експлуатуються в 109 країнах світу [12]. ДК «Авіакон» спільно з ПАР модернізував для ВПС Алжиру у варіант Super Hind Mk III 33 колишні українські вертольоти Mi-24В. У 2010–2011 рр. удосконалив для ВПС Азербайджану до варіанта Super Hind Mk IV 12 Mi-24К. Вертольоти, що отримали позначення Mi-24G («G» — або за перекладом «нічний»), були модернізовані південноафриканською компанією Advanced Technologies and Engineering, Конотопським авіаремонтним заводом «Авіакон» та державним підприємством «Державне Київське конструкторське бюро «Луч» (Україна). Особливо були відзначені ударні можливості Mi-24G за рахунок застосування українських ПТРК «Бар'єр-В» і здатність вертольота вести бойові дії вночі [168].

Аутсорсинг складальних та інших операцій, що є завершальною стадією виробничого процесу доцільний для підприємств, що розташовані поруч із ринком збуту продукції. Особливо це актуально для продукції, ввезення якої на територію України є незручним та економічно недоцільним, зважаючи на важкість транспортування та значне мито. Одним з видів такої продукції є автомобілі. Прикладом може стати виробництво

автомобілів чеської марки «Skoda» на українському підприємстві ПрАТ «Єврокар». ПрАТ «Єврокар» -офіційний виробник автомобілів марок VW Group в Україні, що входить до групи компаній «Атолл Холдінг». Завод був побудований з нуля і відкритий у грудні 2001 року. На даний момент «Єврокар» випускає весь модельний ряд автомобілів марки «Skoda». На підприємстві ведеться повномасштабне виробництво автомобілів, яке включає такі основні виробничі процеси як зварювання, фарбування і монтаж автомобілів. Виробничі потужності заводу дозволяють випускати до 100 тисяч автомобілів на рік і дають можливість збільшити рівень локалізації виробництва автомобілів з подальшою перспективою розвитку експорту [13]. Зварювання та фарбування проводиться на обладнанні таких відомих компаній, як Transsystem (Польща), Chropynska Strojirna (Чехія), EISENMANN (Німеччина) [26]. Створення такого виробничого підприємства є відносно простим, оскільки виробничі потужності необхідні лише для завершення виробничого процесу - зварювання, фарбування та монтажу. Основна попередня робота з виготовлення вузлів та агрегатів здійснюється на підприємствах Чехії та Словаччини. Такий проект має велике значення для розвитку науково-технічного потенціалу України, оскільки разом із виробництвом на підприємство передаються і технології, що сприятиме підвищенню кваліфікації вітчизняних фахівців. Аутсорсингом складальних операцій займається й Корпорація «Богдан». В 2005 році на Луцькому автомобільному заводі, що входить до складу корпорації, було завершено налагодження конвеєра, на якому було здійснено крупновузлове складання автомобілів сімейства Hyundai та KIA [180].

Надання послуг з повного аутсорсингу можливе для підприємств, що мають усі необхідні ресурси для здійснення всього циклу виробництва або основної його частини та не випускають власну продукцію через її не конкурентоспроможність або не відомі на ринку. В цьому випадку їх доцільніше брати замовлення на виробництво продукції пізнаних брендів за технологією первинного виробника. Це може передбачати можливості оновлення виробничих потужностей, освоєння новітніх перевірених технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Повністю

виробничий процес на аутсорсинг було передано «Daewoo Motors» підприємству ПАТ «Автозаз». «Daewoo Motors» виступив інвестором ПАТ «Автозаз» у 1998, вклавши в його статутний капітал 150 млн. дол. США. Разом із інвестиціями «Daewoo Motors» надав нові технології, унікальні системи контролю якості та власні інженерні розробки. Завдяки цьому була проведена реновація виробництва, будівель, систем енергопостачання, інженерних споруд і мереж на заводах у Запоріжжі, Мелітополі, Іллічівську, Родах; організований контроль якості продукції, яка відповідає світовим стандартам; почато виробництво автомобілів Daewoo на заводі автоагрегатів в Іллічівську; після модернізації на головному заводі у Запоріжжі відновлений випуск якісно нової Таврії; змінена адміністративно кадрова політика. Відновлення підприємства та доведення його технологічної бази до світових стандартів сприяло в подальшому залученню нових інвестицій в результаті співпраці з «DaimlerChrysler», «General Motors», «Opel», «Renault» тощо. Результатом цього співробітництва стало масове виробництво таких відомих в Україні автомобілів, як «Daewoo Lanos», «Daewoo Sens», «Chevrolet Aveo». З цього прикладу ми бачимо, як підприємство, що випускало неконкурентоспроможну продукцію та володіло нереспектабельним брендом, прийнявши рішення про відмову від власного імені та виробництво легкових автомобілів інших відомих марок, за десятиріччя перетворилося на лідера легкового автомобілебудування в Україні. Сьогодні підприємство має назву ПАТ «ЗАЗ» і єдине в Україні має повний цикл виробництва легкових автомобілів, що включає штампування, зварювання, фарбування, спорядження кузова і складання автомобіля. Завоювавши прихильність споживачів до своєї продукції підприємство змогло відродити й популярність власного бренду. Сьогодні до модельного ряду ПАТ «ЗАЗ» входять такі автомобілі, як «ЗАЗ VIDA», «ЗАЗ Forza», «ЗАЗ Lanos», «ЗАЗ Sens», «ЗАЗ Автобус» [181].

Наведені приклади свідчать про те, що в українських промислових підприємств є можливості до успішного виходу на світовий ринок аутсорсингу. Як показує практика, надання аутсорсингових послуг сприяє залученню іноземних інвестицій та технологій, а підприємства, успішні аутсорсери, згодом стають

провідними виробниками продукції своєї галузі, створюють власні бренди, починають випускати продукцію, що користується увагою, як на внутрішньому ринку, так і може поставлятися на експорт. Участь у міжнародних аутсорсингових угодах матиме й загальнодержавне значення завдяки створенню нових робочих місць, підвищенню добробуту працівників, притоку валютних коштів з-за кордону. Це сприятиме подоланню кризових явищ на промислових підприємствах України та їх розвитку.

ВИСНОВКИ

Дослідження присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання - розвитку теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо здійснення ефективного антикризового управління на промислових підприємствах. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. За результатами дослідження наукових доробок вітчизняних та закордонних вчених, статистичної інформації та аналітичних звітів було доведено актуальність тематики антикризового управління та необхідність реалізації низки заходів з метою подолання криз на підприємстві. Було розроблено авторське визначення поняття «криза на підприємстві», сутність якого полягає у різкому погіршенні господарського стану підприємства, спричиненого загостренням протиріч як підприємства із зовнішнім середовищем, так і в його внутрішньому середовищі внаслідок невідповідності виконання окремих бізнес-процесів сучасним умовам господарювання. Для більш ефективного управління кризовими явищами на підприємстві необхідна їх чітка класифікація. Авторами запропоновано доповнити існуючі класифікації криз ознакою «за стадіями операційного циклу», що дозволить підприємству виявити кризові явища, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, та на ранніх стадіях запобігти їх розгортанню.

2. У роботі вдосконалено категоріальний апарат антикризового управління. Розроблено авторське визначення поняття антикризове управління. Антикризове управління розглядається, як система управління, що створюється задля запобігання кризовим явищам на підприємстві, переорганізації бізнес-процесів у відповідності до вимог сьогодення, розробки механізмів виходу з кризи. Відповідно до такого підходу в роботі сформульовані мета, предмет, об'єкт, суб'єкти, завдання, функції та принципи антикризового управління.

3. Аналіз наукових джерел дозволив визначити, що існує різноманіття моделей антикризового управління, проте жодна з них не дозволяє чітко визначити місце виникнення кризових явищ на підприємстві та спрямувати зусилля саме на їх подолання. Нами пропонується модель антикризового управління бізнес-процесами

підприємства. Вона дозволяє проводити діагностику кризових явищ та реалізацію заходів з попередження кризи та її подолання саме в тих складових елементах економічної системи підприємства, в яких вона зародилася. При цьому бізнес-процеси підприємства доцільно виділяти відповідно до стадій операційного циклу підприємства. Чим раніше, протягом операційного циклу підприємства будуть розпізнавати кризові явища у певних бізнес-процесах, тим більше шансів здійснити ефективні антикризові заходи.

4. Аналіз статистичних даних та аналітичних звітів міжнародних консалтингових агентств та наукових установ показав, що економіка України знаходиться в кризовому стані. Особливої уваги заслуговує діяльність промислових підприємств, оскільки при негативних фінансових результатах, недостатності інвестиційних ресурсів, зношеності основних засобів та відсутності можливості впроваджувати нові технології, кризові явища на цих підприємствах мають тенденцію до поглиблення.

5. Першим етапом антикризового управління має стати оцінка кризового стану підприємства. Дослідження наукових джерел показало різноманіття методик оцінки кризового стану підприємства, проте, більшість з них спирається на фінансові показники, що є ретроспективними, тому за ними кризові явища можна виявити лише на тій стадії, коли вони розповсюдилися на всі сфери діяльності підприємства. Тому в роботі розроблена методика проведення оцінки кризового стану підприємства з використанням інтегрального показника. Для цього розроблено бальну шкалу оцінки показників, що характеризують виникнення кризових явищ при виконанні кожного із бізнес-процесів підприємства, а саме маркетингу, постачання, виробництва, збуту, фінансів. Розроблена методика оцінки кризового стану підприємства, на відміну від існуючих дозволяє при проведенні оцінки виділити окремі бізнес-процеси, що відповідають стадіям операційного циклу, в яких зародилася криза.

6. Антикризове управління має здійснюватися завдяки функціонуванню ефективного механізму. В роботі запропоновано механізм антикризового управління на промисловому підприємстві. В його основу покладено основні бізнес-процеси підприємства (маркетинг, постачання, виробництво, збут та розрахунки, фінанси),

необхідність розмежування різних видів антикризового управління (превентивне, поточне та запізніле) та відповідність заходів із запобігання та подолання кризових явищ глибині їх поширення у діяльності підприємства.

7. Ефективне антикризове управління можливе при чіткій класифікації типів господарського стану підприємства. На основі статистичних даних в роботі розроблено класифікацію господарського стану підприємств, що включає нормальний господарський стан, передкризовий господарський стан, кризовий стан, що розгортається, та стан, що характеризується загостренням кризи. Дослідження показали, що найчастіше зародження кризових явищ відбувається у постачанні та у маркетингу. Відповідно до типу кризового стану підприємства в роботі була розроблена система заходів антикризового управління. Оскільки на багатьох підприємствах кризові явища починаються у маркетинговій діяльності, були розроблені антикризові заходи саме для цього бізнес-процесу.

8. Завершальним етапом антикризового управління має стати оцінка його ефективності. В роботі розроблено методичний підхід до оцінки ефективності антикризового управління із застосуванням таких критеріїв: динаміка показників оцінки кризового стану, економічність управління, покращення показників діяльності підприємства в одиницю часу, досягнення балансу інтересів, забезпечення життєздатності підприємства, стратегічний характер. Проведення оцінки ефективності антикризового управління за розробленим методичним підходом дозволить врахувати тип антикризового управління та основні критерії ефективності управління, їх специфіку саме для антикризового управління та розробити заходи для його вдосконалення на підприємстві.

9. Промисловим підприємствам необхідно впроваджувати у свою діяльність аутсорсинг в якості антикризового заходу. По-перше, підприємствам слід передавати непрофільні функції стороннім організаціям. Особливо це стосується маркетингової діяльності. Це сприятиме оптимізації їх організаційної структури, підвищенню якості виконання окремих бізнес-процесів та економії витрат. До того ж промисловим підприємствам України необхідно виходити на світовий ринок виробничого аутсорсингу. Це

дозволить підвищити їх обсяги виробництва та покращити свій господарський стан, що сприятиме їх виходу з кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2016 Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.heritage.org/index/ranking>
2. Caprio G. Bank insolvency : bad luck, bad policy or bad banking? / G. Caprio, D. Klingebiel // World Bank Conference on Emerging Markets. – Washington, USA. – 1996. – 29 p.
3. Competitiveness Rankings. World Economic Forum [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>
4. Doing business [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.doingbusiness.org
5. Duttagupta R. The Anatomy of Banking Crises / R. Duttagupta, P. Cashin // IMF Working Paper. – 2008. – № 93. – 39 p.
6. IMD World Competitiveness Online [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://worldcompetitiveness.imd.org/customsearchresults/consolidatedresult>
7. Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR / I. Kubicz // Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2012. – S. 145-172.
8. Logistics Performance Index. The World Bank [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://lpi.worldbank.org/international/global>
9. The Global Innovation Index [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>
10. Айвазян С.А. Прикладная статистика и основы эконометрики : учебник для вузов / Айвазян С.А., Мхитарян В.С.. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 1022 с.
11. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Акофф Р. - М. : Прогресс, 1985. - 327 с.
12. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Изд-во "Прогресс", 1985. – 265 с.
13. Антикризисное управление : учеб. для студ. вузов, обучающ. по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В.

Валовой [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова ; Гос. ун-т упр. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 432 с.

14. Антикризисное управление ; под ред. Э.М. Короткова. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 432 с.

15. Антикризисное управление: учеб. пособие / [В.Г. Крыжановский др.]; под ред. Е.С. Минаева, В.П. Панагушина. - М. : ПРИОР, 1998. - 432 с.

16. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.

17. Аранчій В.І. Механізм антикризового управління аграрними підприємствами / Аранчій В.І., Антонюк О.О. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства : Економічні науки. - 2010. - Вип. 105. - С. 29 - 33.

18. Багатомірне економіко-статистичне моделювання : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Львів : «Новий Світ-2000», 2006. - 148 с.

19. Барановський О.І. Сутність і різновиди фінансових криз / О.І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 3-21.

20. Баринов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Баринов. - М. : ФБК-ПРЕСС, 2002. с 520 с.

21. Безверхнюк Т.М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2014. - Вип. 2. - С. 23-29.

22. Беляев А.А. Антикризисное управление : учебник, 2-е издание / Беляев А.А., Коротков Э.М. - М : ЮНИТИ, 2011. - 311 с.

23. Білецька І.М. Антикризове управління туристичним підприємством: інструменти та механізм реалізації / І.М. Білецька // Моделювання регіональної економіки. - 2012. - № 1. - С. 264-271.

24. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І.І. Біломістна, О.М. Біломістна О.М., М.С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : Збірник наукових праць. - 2013. - №14. - 90 - 96.

25. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, М.С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2013. - Вип. 1. - С. 90-96.
26. Благодетелева-Вовк С.Л. / Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібн. / С.Л. Благодетелева-Вовк. – К. : Вид-во "Ніка-Центр", 2006. – 248 с.
27. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. - К.: «Ника-Центр», «Эльга», 2003. - 340 с.
28. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебн. пособ. / И.А. Бланк. – К. : Вид-во "Ника-Центр", 1999. – 528 с.
29. Бобылева А.З. Формирование антикризисной финансовой стратегии современной компании / А.З. Бобылева // Корпоративный финансовый менеджмент. - 2007. - Вып. 3. - С. 61 - 68.
30. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 148 с.
31. Бойко Д.І. Антикризове управління діяльністю торговельного підприємства / Д.І. Бойко, Лузанова М.М. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 42. - С. 361 - 364.
32. Большаков А.С. Антикризисное управление. - Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2003. - 123 с.
33. Бондарчук Н.В. Напрями вдосконалення механізмів державної політики розвитку інноваційного потенціалу регіонів в контексті антикризового управління [Електронний ресурс] / Н. В. Бондарчук // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2012. - Вип. 1. - С. 89-95.
34. Бочарова Н.А. Розробка алгоритму визначення кризового стану автотранспортного підприємства / Н. А. Бочарова, Р. С. Верьовка // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 20(2). - С. 301 - 306.
35. Брятко А.А. Світова фінансово-економічна криза: глобальні тенденції та українські реалії / Брятко А.А. // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Політологія. - 2013. - Т. 212, Вип. 200. - С. 38 - 42.
36. Бунятян М. А. Экономические кризисы. Опыт морфологии и теории периодических экономических кризисов и

теории конъюнктуры / М. А. Бунятян. – М. : Тип. "Мысль", 1915. – 303 с.

37. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / Бурий С.А., Мацеха Д.С. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.

38. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

39. Васильєва Т. А. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка. - 2011. - № 1. - С. 6 – 10.

40. Вербицкая Ю.С. Исследование методов оценки финансового состояния предприятия / Ю. С. Вербицкая // Бизнес Информ. – 2010. – № 6. – С. 40–49.

41. Витрати на персонал на підприємствах за їх розмірами за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

42. Вищі навчальні заклади [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html

43. Власний капітал за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2015 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : року <http://ukrstat.gov.ua/>

44. Вовк В.Я. Вибір стратегії антикризового управління (на прикладі комерційного банку) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.Я. Вовк. - Харків, 2004. - 21 с.

45. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html

46. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 010203 «Економіка» / Ю.Є. Гайворонська. - К., 2006. - 22 с.

47. Галушко О.І. Проблемы эффективного функционирования предприятий в современных условиях: материалы Всеукраинской научно-практич. Конференции / О.І.

Галушко. - Севастополь : СевНТУ. - 2003. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r_72/cgiirbis_64.exe

48. Гильфердинг Р. Финансовый капитал. Новейшая фаза в развитии капытилизма / Р. Гильфердинг ; пер. с нем. И. Степанова. - М. : Государственное издательство, 1922. - 271 с.

49. Головач К.С. Особливості кризи у сільськогосподарських підприємствах та антикризове управління / К.С. Головач // Вісник ЖНАЕУ. - 2014. - №1-2 (43), Т. 2. - С. 193 - 202.

50. Горалько О.В. Антикризове управління банківською діяльністю в контексті фінансової безпеки / О.В. Горалько // Науковий вісник державного університету внутрішніх справ. - 2012. - № 1. - С. 80 - 89.

51. Горова К.О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством / К.О. Горова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : Збірник наукових праць. - 2012. - Вип. 2, Т.1. - С. 21 - 24.

52. Горова К.О. Значення аутсорсингу у сучасній економіці / К.О. Горова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. - 2013. - №1(4). - Харків : ХНАДУ, 2013. - С. 13 - 19.

53. Горовий Д.А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання : монографія / Д.А. Горовий. - Х. : ХНАДУ, 2013. - 280 с.

54. Грибан С.В. Система антикризового управління підприємством / С.В. Грибан [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. - 2013. - №11. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>.

55. Гринько Т.В. Особливості антикризового управління підприємством в сучасних умовах / Т.В. Гринько // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка» [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201482/117.html>

56. Грищенко О.В. Класифікація кризових явищ в економіці та місце в них промислових криз / Грищенко О.В., Проноза П.В. // Бізнесінформ. - 2012. - №12. - С. 49 - 53.

57. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: Монографія. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.

58. Давыдова Н.С. Инструменты антикризисного управления в промышленности региона / Н.С. Давыдова // Вестник удмуртского университета. Экономика и право. - 2009. - Вып. 1. - С. 36 - 43.

59. Даніч В.М. Визначення кризового стану підприємства / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 208-218.

60. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств./ Дацюк І. В. // Технологія і техніка друкарства - 2010. - № 2 (28). - С. 165 - 170.

61. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2010-2015 роках [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dszpED_u.html

62. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності промисловості у 2010-2015 роках [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dszpPD_u.html

63. Дмитрієв І. А. Вплив кризи на розвиток підприємства / І. А. Дмитрієв, О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 1. - С. 5-8.

64. Дмитрієв І.А. Система антикризового управління / Дмитрієв І.А., Левченко Я.С. // Сучасний стан і тенденції розвитку підприємництва в Україні: вчені записки : науковий журнал. –2006. – Вип. №18. – С. 204 – 208.

65. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2013. - Вип. 3. - С. 152-156.

66. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності¹ [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

67. Дядюк М.А. Прикладні аспекти економічної оцінки кризового стану підприємств роздрібної торгівлі / М. А. Дядюк, О. А. Круглова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 2(2). - С. 69-76.

68. Дядюк М.А. Управління кризами з урахуванням циклічності розвитку підприємства / М.А. Дядюк, О.А. Круглова, В.Ю. Полових // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип. 1(1). - С. 573-579.

69. Еш С.М. Генезис і сучасна парадигма понять «криза» та «антикризове управління» / С.М. Еш // Вісник Запорізького національного університету. - 2013. - №1(17). - С. 96 - 101.

70. Жариков В.В. Антикризисное управление предприятием : учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. - 128 с.

71. Жарковская Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. - М. : Омега-Л, 2004. - 336 с.

72. Железняк В.Ю. Антикризове фінансове управління на туристичних підприємствах / В.Ю. Железняк // Вісник ДІТБ. - 2013. - №17. - С. 68 - 73.

73. Жовтанецька Я.В. Механізм антикризового управління діяльністю банків / Я. В. Жовтанецька // Бізнес Інформ. - 2015. - № 6. - С. 187-192.

74. Жорова Є.Р. Методологія оцінки ефективності антикризового корпоративного управління / Є. Р. Жорова // [Економіка. Фінанси. Право](#). - 2013. - № 10. - С. 25 - 30.

75. Загребя М.М. Підхід до формування системи показників діагностики кризового фінансового стану підприємства / М. М. Загребя // [Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки](#). - 2010. - Вип. 18(2). - С. 97 - 104.

76. Залогіна К.І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К.І. Залогіна. - Хмельницький, 2004. - 21 с.

77. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення / Вісник

Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2010. - Вип. 20. - С. 60 - 62.

78. Захарчук С.С. Фінансова криза - проблема глобалізації / С.С. Захарчук // Економіка. Управління. Інновації [Електронний ресурс]. - 2010. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_23

79. Зверяков О.М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків / О.М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 4 (47). - С. 39 - 43.

80. Зміна обсягу валового внутрішнього продукту за 2014 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/vvp/ind_vvp/ind_2014_u_n.htm

81. Зміна обсягу валового внутрішнього продукту за 2015 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/vvp/ind_vvp/ind_2015_u_n.htm

82. Іванчук С.І. Аналіз досвіду визначення кризового стану підприємства / С. І. Іванчук // Вісник Національного транспортного університету. - 2012. - № 26(1). - С. 341 - 346.

83. Іванюта С.М. Антикризове управління у аграрній сфері : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / С.М. Іванюта. - Київ, 2006. - 30 с.

84. Індеси споживчих цін на товари та послуги у 2002-2015 рр. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ct/cn_rik/icsR/iscR_u/isc_tp_rik_u.htm

85. Камнєва А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А.В. Камнєва // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2014. - №4 (28). - С. 15 - 27.

86. Капітальні інвестиції за видами активів за 2010-2015 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_u_bez.htm

87. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2015 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_u_e_bez.htm

88. Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності за 2010-2015 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_p_u_e_bez.htm

89. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за 2010-2015 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/iokjf/iokjf_u10-13_bez.htm

90. Кац Й. Антикризисное управление предприятием / Й. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №2. – С. 82.

91. Кількість зайнятих працівників суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

92. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

93. Клебанова Т.С. Особенности формирования кризисных ситуаций на предприятии / Клебанова Т.С., Коваленко Е.С. // Бизнесинформ. - 2009. - № 12 (1). - С. 57 - 60.

94. Коваленко О. В. Теоретичні і практичні аспекти сучасного антикризового управління промисловим підприємством / О. В. Коваленко, О. О. Дробішева // Вісн. Запорізь. нац. ун-ту. Економічні науки. - 2010. - № 4 (8). - С. 34–42.

95. Ковалюк О. Кризові явища в економіці України: зовнішні та внутрішні чинники / О. Ковалюк // Формування ринкової економіки в Україні. - 2009. - Вип. 19. - С. 50 - 56.

96. Ковбатьок М.В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі / Ковбатьок М.В., Шкляр В.В. // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 5. - С. 201-210.

97. Козик В.В. Базові положення теорії кризового стану підприємства / В.В. Козик, О.Б. Андрушко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2008. - № 611. - С. 13 - 19.

98. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.

99. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / М.К. Колісник, А.Г.Ільчук, П.І. Віблій. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.

100. Кондратенко Н.О. Дослідження кризових явищ та проблеми антикризового управління в Україні / Н.О. Кондратенко, М.К. Азарченкова // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. - 2013. - №3(80). - С. 122 - 129.

101. Костіна О.М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства / О. М. Костіна, О. Є. Майборода // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2012. - № 4. - С. 91 - 97.

102. Кошкин В.И. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 512 с.

103. Кризис – это механизм очищения экономики от слабостей. Егор Гайдар, «Русский журнал».
<http://www.vovremya.info/art/123183838>

104. Кристек У. Экономика в период спада / У. Кристек. - М. : Экономист, 1983.-1246 с.

105. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. - М. : КНОРУС, 2009. - 512 с.

106. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / Є.С. Кузнєцов // Ефективна економіка. - 2012. - № 10. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.

107. Кулаковська Т.А. Методичні підходи до аналізу та прогнозування кризового стану підприємств / Т.А. Кулаковська // Економіка харчової промисловості. - 2014. - № 3. - С. 12-17.

108. Курсы Национального банка Украины Динамика изменения курса USD (доллар США). Финансовый портал Минфин [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua/chart/>

109. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон, ун-т, 2005. – 824 с.

110. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. - 580 с.

111. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб / Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О.. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005.– 377 с.

112. Майборода О.Є. Розвиток методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / О.Є. Майборода. - Харків, 2006. - 19 с.

113. Манів З.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Манів З.О., Луцький І.М. – К.: Знання, 2004.– 580 с.

114. Маренков Н.Л. Антикризисное управление / Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. Серия «Высшее образование». - М. : Изд-во «Феникс», 2004. - 512 с.

115. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии : в 4 т. / К. Маркс. - М. : Прогресс, 1998. - Т.1, кн. 1. - Процесс производства капитала. - 1998. - 380 с.

116. Маркс К. Избранные сочинения. В 9-ти томах / К. Маркс, Ф. Энгельс. Т. 7. – М. : Политиздат, 1987.– 811 с.

117. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу / А. В. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2010. – № 9. – С. 24–46.

118. Маховка В.М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.М. Маховка. - Полтава, 2015. - 277 с.

119. Мельниченко О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів / О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 2. - С. 16-22.

120. Мельниченко О.О. Актуальність антикризового управління на підприємствах України / О.О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : Збірник

матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, 22 листопада 2013 р. - Харків : ФОП Павлов М.Ю., 2013. - С. 105 - 106.

121. Мельниченко О.О. Антикризове управління на сучасному підприємстві / О.О. Мельниченко // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика, 20 листопада 2015 р. - Запоріжжя : КПУ, 2015 - С. 428 - 430.

122. Мельниченко О.О. Визначення критеріїв ефективності антикризового управління на підприємстві / О.О. Мельниченко // Труды XII-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2016», 6 - 8 грудня 2016 р. - Х. : НТУ «ХПІ», 2016. - С. 163 - 165.

123. Мельниченко О.О. Визначення мети, об'єкту та предмету антикризового управління / О.О. Мельниченко // Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки», 20 травня 2016 р. - Х. : ХНАДУ, 2016. - С. 41 - 42.

124. Мельниченко О.О. Визначення основних вимог до оцінки кризового стану підприємства / О.О. Мельниченко // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва», 25 листопада 2016 р. - Х. : ХНАДУ. - Т. 3. - С. 209 - 212.

125. Мельниченко О.О. Визначення функцій антикризового управління / О.О. Мельниченко // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів» : тези доповідей, 20 - 21 квітня 2016 р. - Харків : ХНУБА, 2016. - Ч. 3. - С. 72 - 74.

126. Мельниченко О.О. Вплив кризових явищ в економіці України на показники господарської діяльності промислових підприємств / О.О. Мельниченко // Соціальна відповідальність: сучасні виклики : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 21 - 22 квітня 2016 р. - Краматорськ : ДДМА, 2016. - С. 126 - 129.

127. Мельниченко О.О. Економічна сутність кризи на підприємстві / О.О. Мельниченко // Економіка підприємства :

сучасні проблеми теорії та практики : Матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф., 18 вересня 2015 р. - Одеса, Атлант, 2015. - С. 57 - 61.

128. Мельниченко О.О. Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві / О.О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 3 (14), том 2. - С. 99 - 103.

129. Мельниченко О.О. Оцінка кризового стану підприємства / О.О. Мельниченко // Вісник національного університету «Львівська політехніка» : Збірник наукових праць. - 2016. - № 851, Серія : Менеджмент та підприємництво України: етапи становлення і проблеми розвитку. - С. 62 - 68.

130. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О.О. Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. - Том 21. - № 2. - С. 157 - 162.

131. Мельниченко О.О. Функціонування промислових підприємств України в умовах кризи / О.О. Мельниченко // East European Scientific Journal. - 2016. - 9(13), Volume 2. - Р. 74 - 83.

132. Мельнік Л.О. Глобальна світова фінансова криза та її вплив на розвиток економіки України / Л.О. Мельнік, І.М. Самофал, Т.В. Шершень // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип. 2. - С. 450-457.

133. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з прогнозування банкрутства, фіктивного банкрутства та доведення до банкрутства [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=111503bd-ca7f-4dee-b07c-c66c2aa28e03&title=MetodichniRekomendatsiiSchodoViiavlenniaOznakNeplatospromozhnostiPidpriiemstvaTaOznakDiiZPrikhovuvanniaBankrutstvaFiktivnogoBankrutstvaChiDovedenniaDoBankrutstva-1>

134. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі банкрутства / І. Минчинська // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(1). - С. 175-182.

135. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства / В.М. Москаленко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2012. - Вип. 22, Ч. II. - С. 297 - 303.

136. Мохмад А.М. Модель оценки кризисного состояния сельскохозяйственных предприятий / А.М. Мохмад // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. - 2013. - Вип. 138: Економічні науки. [Електронний ресурс].

Режим доступу :

http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/Vkhdtusg/2013_138/34.pdf

137. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством / Науменко А.П., Гаврилко Т.О. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>

138. Наявність і стан основних засобів за видами економічної діяльності (КВЕД-2010) за 2015 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу :

http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/nsoz/nsoz15_u.htm

139. Неізнана О.В. Основні напрями і механізми антикризового управління банківською діяльністю [Електронний ресурс] / О. В. Неізнана // Облік і фінанси. - 2016. - № 2. - С. 119-125.

140. Нусінова Я.В. Удосконалення методичного підходу до експрес-діагностики кризового стану промислових підприємств / Я. В. Нусінова, Є. В. Міщук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2011. - Вип. 29(1). - С. 177-180.

141. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

142. Олефір А.О. Правові механізми антикризового державного регулювання економіки [Електронний ресурс] / А. О. Олефір // Теорія і практика правознавства. - 2015. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2015_1_15.

143. Основні показники ринку праці [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/osp_rik_b_07u.htm

144. Остапенко О.М. Антикризове управління сільськогосподарськими виробничими кооперативами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства та АПК)» / О.М. Остапенко. - Луганськ, 2008. - 22 с.

145. Остапчук Я. Криза на ринку МБК другої половини 1990-х років: причини та наслідки / Я. Остапчук // Ринок цінних паперів України. - 2012. - № 8. - С. 79-82.

146. Павліковський А.М. Фінансово-економічна криза в Україні: причини, актуальні тенденції та перспективи подолання / А.М. Павліковський // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 5. - С. 3-10.

147. Павлюк В. Ідентифікація суб'єктів превентивного антикризового управління підприємством / В. Павлюк // Вісник КНТЕУ - 2014. - № 5. - С. 34 - 41.

148. Пальчук О.І. Глобальна економічна криза. Уроки для державного регулювання / О.І. Пальчук // Вісник КНУТД. - 2013. - №3. - С. 175 - 182.

149. Паранчук С.В. Елементи системи антикризового управління машинобудівний підприємством / Паранчук С.В., Топій І.І. // Ефективна економіка. - 2010. - №10. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336>

150. Пилипчук В.В. Антикризисное управление / В.В. Пилипчук. - Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2003. - 123 с.

151. Пічугіна Т.С. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи / Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 2. - С. 487-495.

152. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений / Планкетт Л., Дейл Г. – М.: Экономика.– 1984.– 196 с.

153. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного

університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 300-310.

154. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 7(3). - С. 162-166.

155. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Подольська В.О. - К. : Центр навчальної літератури, 2007. - 488 с.

156. Покрытан П.А. Теория антикризисного управления : учебно-практическое пособие / П.А. Покрытан. - М. : Изд. центр ЕАОИ. - 2007. - 237 с.

157. Полторак А. С. Антикризова стратегія та її місце в системі антикризового управління промисловим підприємством / А. С. Полторак // Економіка і управління. – 2017. – № 3. – С. 221-227.

158. Полторак А. С. Фінансовий механізм антикризового управління промисловим підприємством / А. С. Полторак // Modern economics. – 2017. – № 5. – С. 81-88.

159. Попов Р.А. Антикризисное управление : учебник / Р.А. Попов. - М. : Высш. шк., 2005. - 429 с.

160. Поточні зобов'язання і забезпечення за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2015 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>

161. Потреба роботодавців у працівниках за видами економічної діяльності у 2015 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/rp/sz_br/sz_br_u/pp_g_u2015.htm

162. Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва : Закон України від 25 грудня 2008 року № 800-VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/800-17>

163. Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та

організацій 23.02.1998 № 22 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>

164. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : Наказ Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій 27.06.1997 № 81 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>

165. Про Методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочок (розстрочок) : Лист Державної податкової адміністрації України N 7141/10/20-0017 від 15.06.98 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.uazakon.com/documents/date_ax/pg_icggom.htm

166. Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 31 жовтня 2008 року № 639-VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/639-17>

167. Проскура О. Ю. антикризове управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг») / О. Ю. Проскура. - Харків, 2002. - 21 с.

168. Професійно-технічні навчальні заклади [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html

169. Пухов Д.В. Проектирование систем управления для стадии кризиса жизненного цикла организации: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05 / Санкт-Петербург, 2006.— 22 с.

170. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац // Проблеми економіки. - 2013. - № 4. - С. 361-367.

171. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>

172. Рудый К. В. Финансовые кризисы: теория, история, практика / К. В. Рудый.— М.: Новое название, 2003.— 399 с.

173. Сабадаш В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки / В. В. Сабадаш, Є. В. Коваленко // Mechanism of Economic Regulation. - 2012. - № 2. - С. 126 - 132.

174. Сапа Н.В. Правові засади реалізації механізму антикризового державного управління [Електронний ресурс] / Н. В. Сапа // Державне будівництво. - 2010. - № 1. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_36

175. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н.В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. - 2009. - Вип. 38. - С. 106 - 116.

176. Середньомісячна заробітна плата жінок та чоловіків за видами економічної діяльності у 2015 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/gdn/Szp_ed/Szp_ed_u/Szp_ed_2015_u.htm

177. Сибирка Л.А. Фінансова криза в контексті структурних перетворень економіки / Л.А. Сибирка // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 10. - С. 72-76.

178. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економіки» / Л.С. Ситник. - Донецьк, 2002. - 39 с.

179. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : [навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

180. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / О.А. Сметанюк. - Хмельницький, 2006. - 22 с.

181. Солтик Я.В. Концептуальні аспекти формування механізму антикризового управління галуззю харчової промисловості АПВ / Я. В. Солтик, В. С. Негоденко, О. А. Хлистуна // Економіка: реалії часу. - 2013. - № 5. - С. 46-54.

182. Ставченко С.В. Антикризове управління як політико-управлінський цикл / С.В. Ставченко // Вісник Дніпропетровського університету. - 2012. - Вип. 22 (3). - С. 51 - 56.

183. Степаненко О.П. Економіко-математичні моделі і методи антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / О.П. Степаненко. - Київ, 2005. - 26 с.

184. Структура балансу підприємств за видами економічної діяльності станом на 31 грудня 2015 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>

185. Сударкіна С.П. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко, О. В. Торіна // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 21. - С. 183-190.

186. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В.О. Супрун // Фінансовий простір. - 2015. - №2(18). - 399 - 403.

187. Тарасенко Ю. В. Криза як невід'ємна частина у діяльності соціально-економічної системи / Ю. В. Тарасенко, З. В. Григорова // Технологія і техніка друкарства : збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 1(27). – С. 185 – 191.

188. Терещенко О.А. Дискриминантная модель интегральной оценки финансового положения предприятия / О.А. Терещенко // Экономика Украины. - 2007. - № 8 - С. 38 – 44.

189. Терещенко О.О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О.О. Терещенко // Економіка України. - 2003. - №8. - С. 38 - 44.

190. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення / Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Вип.1. - Т.1. - С. 122 - 126.

191. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія / Ткаченко А.М., Єлець О.П. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 277 с.

192. Топій І.І. Теоретичний підхід до трактування поняття «криза» та виокремлення притаманних їй особливостей / Топій І.І., Кіндрат І.Ю. // Економічний простір. - 2013. - №71. - С. 84 - 91.

193. Тригуб П.М. Світова фінансово-економічна криза і Україна / П.М. Тригуб // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Історія. - 2009. - Т. 104, Вип. 91. - С. 6 - 12.

194. Тур О.В. Категорії криза і криза підприємств та фактори її зниження / О.В. Тур // Наукові праці НУХТ. - № 51. - С. 206 - 214.

195. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. - М. : Тандем ; ЭКМОС, 1997. - 400 с.

196. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ : пер. с англ.. Дж.О. Ким, Ч.У. Мюллер, У.Р. Клекка и др.. ; Под. Ред. И.С. Енюкова. - М. : Финансы и статистика, 1989. - 215 с.

197. Фінанси підприємств: підручник [Текст] / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.— К.: КНТЕУ, 2006.— 491 с.

198. Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/fin_rez/fn_ed_vsm/fn_ed_vsm_u/fn_ed_vsm_u_14.htm

199. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

200. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>

201. Хеберлер Г. Процветание и депресия. Теорет. анализ циклич. колебаний / Пер. с англ. О. Г. Клесмет. Ред. Ф. А. Хабинская. Вступ статья А. И. Бечина. – М. : Изд. иностр. лит., 1960.

202. Хмелевський М.О. Характеристики кризи та ознаки кризового стану автотранспортного підприємства / М. О. Хмелевський, К. В. Іванишен // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 9. - С. 389-396.

203. Холод З.М. Методичні аспекти антикризового управління / З.М. Холод, А.М. Штангрет // Економіка промисловості. - 2002. - №. 2. - С. 32 - 40.

204. Чернявська Т.А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності / Т.А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010. - Вип. 18., ч. II. - С. 247 - 252.

205. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А.Д. Чернявський. – Л. : Изд-во МАУП, 2006. – 194 с.

206. Чикаренко І. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні [Електронний ресурс] / І. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2011. - Вип. 4 (11). - Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf)

207. Чорновіл І.А. Шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Чорновіл // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2011. - Вип. 4. - С. 287-291.

208. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза : природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – 2010. – № 1. – С. 4-18.

209. Шаповал В.М. Економіка підприємства: Уведення в спеціальність : навч. посібник / Шаповал В.М., Аврамчук Р.Н., Ткаченко О. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2003.– 288 с.

210. Шапурова О.О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах : автореф. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О.О. Шапурова. – Запоріжжя, 2009. - 20 с.

211. Шварц І.В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / І.В. Шварц. - Хмельницький, 2008. - 25 с.

212. Шевцова О.Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О.Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». - 2013. - Вип. 7(4). - С. 132 - 236.

213. Шевцова О.Й. Принципи формування механізму антикризового управління системним банком / О. Й. Шевцова, М. В. Суганяка // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 7. - С. 208-216.

214. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства та обґрунтування комплексу заходів антикризового управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства й організація виробництва» / Ю.С. Шембель. - Дніпропетровськ, 2002. - 21 с.

215. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навч. посібник [Текст] / О.О. Шеремет.– К., 2005.– 196 с.

216. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Шершньова З.Є., Оборська С.В. - К. : КНЕУ, 2004. - 196 с.

217. Шкляр В.В. Концептуальна схема механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту [Електронний ресурс] / В. В. Шкляр // Ефективна економіка. - 2013. - № 9. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_59.

218. Шпачук В.В. Сутність терміну «Антикризове управління» / В.В. Шпачук // Збірник наукових праць серія «Управління». - 2011. - Вип. 1. - Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf

219. Шпильова В.О. Інструменти контролінгу в системі фінансового антикризового управління / Шпильова В.О. // Агросвіт: науково-практичний журнал № 17 чересень 2017 р. – К.: ДКС центр, 2017. – С. 3 - 7.

220. Шпильова В.О. Оптимізація фінансових ресурсів підприємства як елемент антикризового управління / Шпильова В.О. // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ, 2017. – Вип. 46. – С. 21-27.

221. Шпильова В.О. Прийняття управлінських рішень в процесі розробки антикризового фінансового механізму / Шпильова В.О. // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2013. – Вип. 35. – Ч. III. – С. 65-69.

222. Штангей Н.М. Глобальна світова фінансова криза та її вплив на розвиток економіки України / Н. М. Штангей, Н. Ф. Соболева // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 2. - С. 436 - 443.

223. Штангрет А.М. Теоретико-методологічні аспекти розвитку кризи на промислових підприємствах / Штангрет А.М., Шляхенко В.В. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. - 2006. - Вип. 220., Том I. – С. 71–80.

224. Шумпетер И. Капитализм, социализм, демократия / И. Шумпетер. - М. : Экономика, 1995. - 521 с.

225. Шумська С.С. Розвиток світової банківської індустрії та системна криза 2008 - 2010 років / С. С. Шумська // Економіка і прогнозування. - 2010. - № 4. - С. 39-61.

226. Щепанський Е.В. Механізм державного антикризового управління в туристично-рекреаційній сфері України [Електронний ресурс] / Е. В. Щепанський // Університетські наукові записки. - 2015. - № 1. - С. 284 - 292.

227. Щербатих Д. Складові антикризового механізму фінансового менеджменту промислових підприємств [Електронний ресурс] / Д. Щербатих // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2013. - Вип. 35(2). - С. 154 - 158.

228. Щодо Методичних рекомендацій по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : Лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.98 р. N 759/10/20-2117 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://pro-u4ot.info/index.php?section=browse&CatID=156&ArtID=422>

229. Экономическая энциклопедия ; Науч.-ред. совет изд-ва «Экономка», Ин-т экономики РАН; гл. ред. Л. И. Абалкин. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 1055 с.

230. Юрик Н.Є. Розроблення блок-схеми оцінювання рівня кризового стану машинобудівного підприємства / Н. Є. Юрик // Економіка та держава. - 2011. - № 2. - С. 92-96.

231. Ярова І.В. Модель механізму антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні [Електронний ресурс] / І. В. Ярова, Ю. П. Шаров // Аспекти публічного управління. - 2014. - № 8. - С. 76 - 83.

ДОДАТКИ

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З АНТИКРИЗОВИМ УПРАВЛІННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Таблиця А.1

Визначення поняття «криза» та «криза підприємства»

Автор	Визначення поняття	Сутність поняття
1	2	3
«Криза»		
Переклад з грецької	Криза - поворотний пункт, вихід - різкий, крутий перелам, тяжкий перехідний стан [188]	Різка зміна, важкий стан системи
Мечлап Ф.	Мова про кризу йде в тому випадку, коли виникає небажаний стан економічних відносин, нестерпне критичне положення значних шарів населення та виробничих галузей економіки [188]	Небажаний стан економічних відносин
Хеберлер Г.	Криза - гостра фінансова напруга, паніка, тиск на банки, відтік золота та банкрутства [251]	Небажаний стан економічних відносин
Бунятян М. А.	Криза - це органічний розлад господарського життя, наслідком якого є втрати доходів та багатств або економічна смерть великої кількості підприємств [46]	Небажаний стан економічних відносин, розлад
Зомбарт В.	Економічна криза - економічне негативне явище, за якого масово виникає загроза для економічного життя, дійсності [271]	Негативне явище, загроза
Колісник М. К., Ільчук П. Г., Відлий П. І.	Криза представляє собою ситуативну характеристику, яка є наслідком невизначеності установи в зовнішньому та внутрішньому оточенні [123]	Ситуація, наслідок невизначеності
Колісник М. К.	Криза – це ситуативна характеристика будь-якого суб'єкта як наслідок невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі [123]	Наслідок невизначеності
Рудий К. В.	Криза - це порушення рівноваги у функціонуванні системи фінансових взаємовідносин, що проявляється у нестабільності фінансів підприємств, кредитно-фінансових закладів і різкому падінні ВВП, що призводить до порушення процесу розподілу централізованих фондів держави [214]	Порушення рівноваги, Небажаний стан економічних відносин
Маркс К.	Джерелом кризи у суспільстві є економіка, що заснована на приватній власності і обумовлює виникнення суперечливих інтересів і їх зіткнення [146]. Криза виступає як насильницький метод, за допомогою якого об'єктивний ринковий механізм досягає нових пропорцій порушеної економічної рівноваги [145]	Зіткнення інтересів, порушення економічної рівноваги, досягнення нової рівноваги

Продовження табл. А.1

1	2	3
Варга Є. С.	Кризи означають тимчасове насильницьке вирішення накопичених різних протиріч розширеного виробництва [271]	Протиріччя, їх насильницьке вирішення
Жарковська О. П., Бродський Б. Є.	Криза - це крайнє загострення внутрівиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації із зовнішнім середовищем [89]	Загострення відносин
Кейнс Дж. М.	Явище кризи - раптова різка зміна збільшуваної тенденції на знижувальну, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту як правило не буває [271]	Зміна зростання на падіння
Барановський О. І.	Криза – це переломний момент у зміні подій і дій, що розвиваються [28]	Переломний момент, розвиток
Гайдар Є.	Криза - це механізм очищення економіки від її неефективних складових [129]	Очищення економіки, підвищення ефективності
Дацюк І. В.	Криза - об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи — сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [73]	Оптимізація системи, адаптація до нових умов
Галушко О. І.	Криза - об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися [59]	Оптимізація системи або її знищення
Акофф Р.	Кризой є зміна тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикально її оновлює [16]	Зміна, порушення стійкості, оновлення
Абалкін Л. І.	Криза - глибокий розлад, різкий перелом, період загострення протиріч в процесі розвитку якої-небудь сфери людської діяльності [287]	Розлад, загострення протиріч, частина процесу розвитку
Маренков Н. Ю., Кас'янов В. В.	Криза - зміни, перехідний етап в економіці, що є наслідком важких природних явищ, що породжуються людиною, помилками, її незнанням та недовірою [144]	Зміни, перехідний етап
Ткаченко А. М., Єлець О. П.	Криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції [239]	Переломна подія, має негативні або позитивні наслідки, сприяє розвитку

Продовження табл. А.1

1	2	3
Чернявський О. Д.	Криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [257]	Переломний етап, нове реагування
Шершньова З. Є., Оборська С. В.	Криза (циклічна) — загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги [271] Криза (krisis — рішення, поворотний пункт, вихід): різкий крутий перелом у чому-небудь, тяжкий перехідний стан; гостре ускладнення з будь-чим, тяжке становище [271]	Частина циклу, порушення рівноваги, перелом, ускладнення
Туган-Барановський М. І.	Криза представляє собою сукупність двох хвиль: підвищувальної та знижувальної. Криза виступає як точка переламу підвищувальної та знижувальної хвилі, як закінчення фази підйому і початок фази скорочення і є вихідною фазою економічного циклу [271]	Зміна зростання на падіння, частина циклу
Богданов О. О.	Криза - зміна організаційних форм комплексу (системи), перелом в ході його розвитку. Криза - порушення рівноваги і в той же час - перехід до нової рівноваги [38]	Зміна організаційних форм, порушення рівноваги, перехід до нової рівноваги
Чухно А. А.	Криза – це одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового. Водночас з подоланням віджитого неминуче виникає спад виробництва, зростає безробіття, знижуються доходи населення, що негативно позначається на умовах життя людей [261]	Форма розвитку, усунення застарілого, перехід до нового
Скібіцький О. М.	Криза – це необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої минулої динаміки вже вичерпано і система або переходить в якісно новий стан, або гине, зміцнюється новою, більш прогресивною [244]	Фаза життя системи, перехід до нового стану, прогрес
Коротков Е. М.	Криза - перелам, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, що суттєво відрізняється за основними параметрами [188]	Перелам, перехід до іншого положення
«Криза підприємства»		
Манів З. О., Луцький І. М.	Економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим [143]	Збитковість
Планкетт Л., Дейл Г.	Криза - розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління [191]	Невідповідність бажаному стану
Пухов Д. В.	Криза - незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства [208]	Незапланована, може завадити роботі

Продовження табл. А.1

1	2	3
Шварц І. В.	Криза підприємства - безпосередня загроза його функціонуванню, що може проявлятися у фінансовому, організаційному та інших аспектах діяльності підприємства [265].	Загроза функціонуванню
Мінаєв Є. С., Панагушин В. П.	Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і виражаються в коливаннях обсягу виробництва продукції, виникненні труднощів зі збутом продукції, надмірному зростанні заборгованості за податковими платежами тощо [23]	Негативні економічні показники
Остапенко О. М.	Криза підприємства – це такий економічно нестабільний стан соціально-економічної системи (організації), що загрожує припиненню її діяльності через неспроможність підприємства здійснювати забезпечення операційної діяльності фінансовими ресурсами (в першу чергу власними коштами) [178]	Нестабільність, загроза
Шаповал В. М.	Криза - сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування [262]	Неплатоспроможність, загрози середовища, руйнування механізму
Кубич І.	Визначає кризу як будь-яку ситуацію, що зумовлює негативну реакцію з боку зацікавлених організацій і загрожує стабільності підприємства і його нормальному функціонуванню [9]	Негативна реакція інших, загроза стабільності
Гайворонська Ю. Є.	Криза підприємства - це вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів всередині підприємства або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства [58]	Розбіжності параметрів підприємства та/або зовнішнього середовища, загроза
Штангрет А. М., Шляхенко В. В.	Криза - накопичення розбіжності між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ і погіршення фінансового стану [281]	Розбіжності параметрів підприємства та ринку, погіршення фінансового стану
Козик В. В., Андрушко О. Б.	Криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін [122]	Загострення суперечностей, загроза життєздатності, вимагає змін
Благодетелева- Вовк С. Л.	Криза - особливий стан підприємства, в якому його здатність реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища наближається до критично низького рівня [34]	Неможливість адаптації

Продовження табл. А.1

1	2	3
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Криза - пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства [140]	Порушення адаптації, рівноваги
Лігоненко Л. О.	Кризу прирівнює до загострення протиріч у соціально-економічній системі підприємства, що загрожує її існуванню в навколишньому середовищі [139]	Загострення протиріч
Степаненко О. П.	Криза – загострення протиріч в соціально-економічній системі (в нашому випадку соціально-економічною системою є підприємство), що загрожує її існуванню в навколишньому середовищі [231]	Загострення протиріч
Василенко В. О.	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [48]	Загострення протиріч
Маховка В. М.	Криза - максимальне загострення протиріч у системі управління підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що не дозволяє забезпечити його ефективне функціонування, реалізувати господарську діяльність на принципах самокупності та самофінансування, досягати поставлених цілей і потребує зміни традиційних підходів до процесу управління для формування ключових факторів успіху [148]	Загострення протиріч, неможливість забезпечення ефективності
Пилипчук В. В.	Криза - крайнє загострення протиріч розвитку; зростаюча загроза банкрутства, ліквідації; розузгодження в діяльності економічної, фінансової та інших систем; переламний момент в процесах змін [188] Криза підприємства обумовлена нестачею власного капіталу, зростаючими борговими зобов'язаннями; некомпетентністю керівництва підприємства, що не вміє своєчасно розпізнати та усунути причини кризи; зовнішніми причинами - нестійкістю фінансового ринку. Показник кризи на підприємстві - його неплатоспроможність [188]	Загострення протиріч, негативні економічні наслідки, неплатоспроможність, переламний момент
Гудзь Т. П.	Криза – це дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, породжений циклічним розвитком, і веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів [70]	Порушення рівноваги, частина циклу, знецінення капіталу

Продовження табл. А.1

1	2	3
Подольська О. В.	Криза на рівні підприємства - це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку [194]	Порушення параметрів, частина циклу, накопичення протиріч
Кац І.	Криза - процес зміни, руйнування структури зв'язків та відносин, що склалися, виходом з якого може бути заново сформована структура зв'язків, відносин або ліквідація підприємства [113]	Руйнування зв'язків, нова їх структура або ліквідація
Сметанюк О. А.	Криза підприємства виступає як сукупність ситуацій, викликана екзо- та ендегенними факторами, яка порушує рівновагу системи підприємства та з часом може приводити до зміни організаційного, економічного та виробничого механізму функціонування [225]	Порушення рівноваги, зміни
Залогіна К. І.	Криза підприємства – повторюваний, обмежений у часі та керований стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендегенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між циклами розвитку окремих компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру [95]	Частина циклу, коливання параметрів, нездатність адаптації, позитивні чи негативні наслідки
Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В.	Криза – об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір [238]	Зміни, негативні або оптимізація діяльності

Продовження табл. А.1

1	2	3
Топій І. І., Кіндрат І. Ю.	Криза - переломний період у діяльності підприємства, що характеризується відхиленням фактичних показників діяльності підприємства від тих, котрі необхідні для його успішного розвитку внаслідок змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі функціонування, який може мати позитивні чи негативні наслідки у перспективі [240]	Перелам, відхилення показників від нормальних, позитивні чи негативні наслідки
Еш С. М.	Криза господарюючого суб'єкта - це його стан, який має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру, характеризується сильними коливаннями своїх параметрів, які є стійкими, повторюваними, обмеженими у часі і переважно виникають внаслідок різкої втрати здатності суб'єкта адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між окремими елементами своєї системи господарювання [87]	Позитивні та негативні наслідки, коливання, нездатність адаптуватися

Класифікаційні ознаки видів криз

Автор	Джерело	Класифікаційні ознаки
1	2	3
Беляєв А. А.	[31]	за характером і структурою відносин в соціально-економічній системі; за причиною виникнення; за характером взаємовідносин людини з природою; за ступенем впливу на людину; за ступенем впливу на компоненти системи; за рівнем прозорості та передбачуваності; за характером наслідків
Шершньова З. Є., Оборська С. В.	[271]	за можливістю прогнозування; за ступенем реалізації; за адекватністю часу прийняття рішення в антикризовому управлінні; за мірою впливу на функціонування суб'єктів управління; за причинами виникнення; за часовою характеристикою; за ступенем впливу на діяльність підприємства; за рівнем та глибиною розвитку, причинами та місцем виникнення
Пилипчук В. В.	[188]	за стратегічним розвитком підприємства; за стадією життєвого циклу підприємства; за причинами кризи; за агрегованим станом кризи; за цілями підприємства
Маренков Н. Ю., Кас'янов В. В.	[144]	за масштабом прояву; за часовою характеристикою; за випадковістю; за характером виникнення
Коротков Е. М.	[22]	за масштабом прояву; за структурою відносин в соціально-економічній системі; за причиною виникнення; за можливістю передбачення; за ступенем прозорості; за ступенем впливу на діяльність підприємства; за фактором часу; за можливістю управління
Еш С. М.	[87]	за рівнем та глибиною розвитку; за структурою відносин в соціально-економічній системі
Козик В. В., Андрушко О. Б.	[122]	за масштабом прояву; за структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики; за характером виникнення; за фактором виникнення кризи; за стадією життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза; за ступенем наслідків; за фазою розвитку; за рівнем управлінського впливу на кризу; за локальною сферою прояву

Продовження табл. А.2

1	2	3
Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В.	[238]	за джерелами генерування; за масштабами охоплення; за структурними формами; за ступенем впливу на діяльність підприємства; за періодом протікання; за наслідками
Топій І. І., Кіндрат І. Ю.	[240]	за масштабами прояву; за масштабами охоплення проблем; за структурою відносин у соціально-економічній системі; за причинами виникнення; за можливістю прогнозування; за способом протікання; за глибиною протікання; за періодом протікання; за характером; за ступенем поширення; за країною виникнення; за етапами життєвого циклу; за цілями підприємства; за агрегованим станом; за інтенсивністю дії; за наслідками впливу; за ступенем керованості; за причинами виникнення; за сегментацією; за повторюваністю; за кумулятивністю; за одночасністю походження; за реальністю виникнення; за ймовірністю виникнення; за можливістю діагностування; за можливістю побороення; за схожістю; за універсальністю; за періодом прояву; за можливістю трансформації
Тур О. В.	[242]	за причинами виникнення; за джерелами походження; за масштабами впливу; за широтою захоплення; за місцем виникнення; за рівнем виникнення; за сферою виникнення; за станом протікання
Ситник Л. С.	[223]	за аспектом діяльності підприємства; за тривалістю збереження ситуації; за ступенем керованості; за можливістю прогнозування строків і чинників; за характером впливу на підприємство; за масштабом; за характером виникнення; за характером походження

Продовження табл. А.2

1	2	3
Вовк В. Я.	[56]	за часом впливу; за чинниками виникнення; за етапом розвитку; за спеціальними функціями управління; за можливістю прогнозування; за можливістю подолання; за інтенсивністю впливу
Степаненко О. П.	[231]	за масштабом кризи; за рівнем управлінського впливу; за рівнем впливу наслідків; за тривалістю; за характером перебігу; за прогматикою
Маховка В. М.	[148]	за належністю до країни функціонування; за рівнем виникнення; за причиною виникнення; за часом впливу; за можливістю подолання; за можливістю прогнозування; за наслідками; за етапом розвитку; за чинниками виникнення; за ступенем реалізації; за ступенем системності; за глибиною; за характером і джерелом походження; за сферою походження; за адекватністю і наявністю часу прийняття рішення з антикризового управління; за інтенсивністю впливу; за структурою відносин у соціально-економічній системі та диференціації її розвитку; за темпами розгортання кризового стану; за ступенем розгортання кризового стану; за цілями підприємства в зв'язку з кризою; за впливом на загальний розвиток підприємства
Майборода О. Є.	[142]	за рівнем виникнення; за причинами виникнення; за місцем виникнення; за можливістю систематизації; за можливістю прогнозування; за своєчасністю прийняття рішень; за ступенем впливу на наслідки діяльності підприємств

Продовження табл. А.2

1	2	3
Грищенко О. В., Проноза П. В.	[69]	за ступенем поширення; за типом розвитку країн; за сектором; за інфраструктурою фінансового сектора; за інституціями фінансового сектора; за сферою реального сектору; за тривалістю; за рівнем впливу; за рівнем системності; за формою прояву; за можливістю виявлення; за характером; за етапом життєвого циклу; за масштабом.
Тарасенко Ю. В., Григорова З. В.	[236]	за належністю до країни функціонування суб'єкта управління; за рівнем виникнення; за сферою походження; за причинами виникнення; за ступенем системності; за можливостями прогнозування; за ступенем реалізації; за ступенем впливу на функціонування суб'єктів управління; за масштабом охоплення; за проблематикою; за передбачуваністю; за прихованістю; за глибиною та гостротою впливу; за тривалістю; за формою прояву

Класифікація видів криз

Класифікаційна ознака	Вид кризи	Характеристика
1	2	3
за сферою походження	економічні	Відображають гострі протиріччя в економічному стані країни, регіону, галузі, підприємства. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємовідносин економічних агентів, кризи платежів, втрати конкурентних переваг тощо.
	соціальні	Виникають у разі загострення протиріччя чи зіткненні інтересів різних соціальних груп, а саме, працівників і роботодавців, профспілок і підприємств, працівників різних професій, персоналу і менеджерів тощо.
	політичні	Виникають в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством.
	організаційні	Виникають в результаті недосконалості організаційної структури і структури апарата управління підприємства, неефективного розподілу обов'язків, прав, повноважень та відповідальності між рівнями управління, підрозділами і всередині між виконавцями. Виявляються як кризи поділу і інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів.
	психологічні	Виникають в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи. Проявляються у вигляді стресу, що отримує масовий характер, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним положенням.
	технологічні	Виникають при застосуванні старих технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів або відчуження нових технологічних рішень. При його виникненні застаріле обладнання та технології не дозволяють випускати якісну, конкурентоспроможну продукцію, що призводить організацію до фінансових втрат.
	інформаційні	Є наслідком ситуації, в якій інформація, що отримується, не відображає змін, що відбуваються на ринку, недостатньо достовірно відображає положення справ в самій організації.
	адміністративно-законодавчі	Виникають у випадку реалізації непередбачених адміністративних рішень, що обмежують діяльність суб'єктів управління, а також внаслідок зміни діючого законодавства.

Продовження табл. А.3

1	2	3
за причиною виникнення	природні	Викликані природними умовами життя та діяльності людини, причиною яких є землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені.
	суспільні	Викликані негативними тенденціями у суспільних відносинах у всіх видах їх прояву.
	екологічні	Кризи взаємовідносин людини й природи, що виникають в результаті нераціональної діяльності людини: забруднення навколишнього середовища, зневаження вимог законів природної рівноваги.
за масштабом прояву	загальні	Охоплюють усі підсистеми підприємства, відображаються у одночасному погіршенні фінансового, технологічного, виробничого організаційного, соціального стану підприємства, представляють собою стадію його функціонування, коли виникає загроза подальшому його існуванню за обмежених можливостей впливу керівників і персоналу на його діяльність.
	локальні	Охоплюють певну підсистему підприємства, а їх наслідки значною мірою відбиваються на роботі всього підприємства.
за ступенем прозорості	потенційні	Можуть виникнути при настанні певних сприятливих умов.
	приховані	Протікають непомітно, тому небезпечні.
	явні	Протікають помітно та можуть бути легко виявлені.
за ступенем передбачуваності	передбачувальні	Настають як закономірний етап розвитку, можуть бути прогнозовані та викликаються об'єктивними причинами накопичення факторів виникнення кризи.
	несподівані	Переважно бувають результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ.
за характером наслідків	руйнівні	Призводять до повного руйнування соціально-економічної системи(підприємства).
	послаблюючі	Призводять до часткового послаблення діяльності підприємства.
	стимулюючі	Активізують менеджмент підприємства та стимулює його на пошук, розробку якісно нових, більш ефективних заходів.
	загострення	Сприяють загостренню вже існуючих криз.
	різкого падіння	Призводять до різкого погіршення ситуації на підприємстві і його краху.
	м'якого виходу	Сприяють м'якому виходу підприємства з криз.
	причини нових криз	Сприяють виникненню нових криз.
	стримуючі	Стимулюють розвиток підприємства, але не створює суттєвої загрози його подальшому функціонуванню, керівництво в змозі її подолати та відновити завдані збитки.
за часовою характеристикою	короткострокові	Тривають до 1 року.
	середньострокові	Тривають від 1 до 5 років.
	довгострокові	Тривають більше 5 років.

Продовження табл. А.3

1	2	3
за ступенем впливу на діяльність підприємства	легкі	Протікають послідовно та безболісно, їх можна передбачити, ними легше управляти.
	важкі	Ведуть до руйнування структури, протікають складно і нерівномірно.
	катастрофічні	Несумісні з подальшим існуванням підприємства і призводять до його руйнування як самостійної господарської одиниці.
за стадією життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза	кризи росту	Спричинені браком ресурсів для забезпечення росту.
	стагнація	Спричинені відсутністю перспектив розвитку.
	занепад	Спричинені безперспективністю роботи підприємства.
за джерелами виникнення кризи відносно підприємства	внутрішні	Виникають безпосередньо на підприємстві під дією факторів його внутрішнього середовища.
	зовнішні	Виникають та розгортаються в зовнішньому середовищі відносно підприємства.
за випадковістю	випадкові	Відбуваються під впливом випадкових обставин.
	закономірні	Є результатом закономірностей, що проявляються в природі й суспільстві.
	циклічні	Постійно повторюються.
за характером виникнення	штучні	Створені з певною метою.
	природні (стихійні)	Залежать від форс-мажорних обставин.
за можливістю управління	керовані	Піддаються управлінському впливу.
	некеровані	Напрямок і характер кризового процесу неможливо змінити у результаті управлінського впливу.
за рівнем виникнення	глобальні	Виникають у декількох країнах чи країнах всього світового співтовариства і управління цих країн, що впливають на діяльність суб'єктів.
	регіональні	Обумовлені специфікою розвитку і управління окремими регіонами всередині країни і, що впливають на всі суб'єкти управління даного регіону.
	державні	Виникають на державному рівні та охоплюють безпосередньо всю країну. Виникають на макрорівні і здійснюють вплив на всі суб'єкти управління даної держави.
	міжгалузеві	Виникають між різними галузями.
	галузеві	Охоплюють групу підприємств певної галузі. виникають у цілої групи суб'єктів (галузі).
	підприємства	Виникають на мікрорівні, тобто на рівні суб'єкта управління (підприємства, організації, фірми, приватної особи).
	локальні	Виникають на рівні певної соціально-економічної системи (підприємства).
за інтенсивністю дії	сповільнені	Повільно впливають на суб'єкт.
	інтенсивні	Характеризуються поступово посилюючим впливом на суб'єкт.
	реактивні	Визначаються високою швидкістю охоплення суб'єкта.

Продовження табл. А.3

1	2	3
за можливістю поборення	переборені за допомогою внутрішніх сил	Кризові явища, які підприємство (організація) може подолати власними силами.
	переборені за допомогою зовнішніх сил	Кризові явища, які підприємство (організація) може подолати за рахунок допомоги певних зовнішніх сил.
	непереборні	Кризові явища, які неможливо подолати.
за причиною виникнення	спричинені невизначеністю	Спричинені невизначеністю щодо майбутнього й характерні для всіх суб'єктів управління.
	суб'єктивними чинниками	Зумовлені суб'єктивними чинниками – особистісними характеристиками менеджера, що аналізує можливість виникнення, і ступенем небезпеки кризи.
	недостатньою інформацією	Зумовлені недостатнім обсягом інформації для прийняття рішень і об'єктивною неможливістю врахування всіх параметрів, необхідних для прийняття оптимальних рішень.
За ступенем розгортання кризового стану	початкові	Криза, для якої характерні незначні погіршення макроекономічних показників, що пов'язані з окремою кризою.
	наростаючі	Криза, для якої характерні значні погіршення макроекономічних показників, а також системний характер прояву кризових явищ.
	спадаючі	Криза, для якої на зміну значних погіршень макроекономічних показників з часом наступають покращення їхніх значень.
	депресуючі	Криза, для якої характерна практична відсутність будь-яких позитивних змін у тенденціях макроекономічних показників.
за впливом на зв'язки підприємства	з'єднувальні	Сприяють утворенню нових зв'язків.
	роз'єднувальні	Сприяють розриву існуючих зв'язків.
за цілями підприємства	стратегічні	Загроза потенціалу розвитку підприємства або його втрата.
	результатів	Загроза цілям, результатам діяльності підприємства або їх втрата.
	ліквідності	Загроза втрати ліквідності та/або виникнення дефіциту бюджету.
	банкрутства	Неліквідність та/або дефіцит бюджету підприємства.
за специфічними функціями	стратегічного менеджменту	Виникають при стратегічному управлінні підприємством.
	маркетингу	Виникають у маркетинговій діяльності підприємства.
	персоналу	Виникають при управлінні персоналом.
	інновацій	Виникають при управлінні інноваційною діяльністю підприємства.
	інформаційного забезпечення	Виникають при організації інформаційного забезпечення.
	операційної діяльності	Виникають при здійсненні основної діяльності підприємства.

Сутність понять «Антикризове управління» та «Антикризовий менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Поняття «антикризовий менеджмент»	
Пилипчук В. В.	Така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу менеджменту, розробки й реалізації на підприємстві спеціальної стратегічної програми, що дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин [188].
Попов Р. А	Загальна управлінська діяльність в організації з переведення її з нестійкого стану (стагнації, колапсу) в рівновагу, збалансоване відтворення. Короткострокові управлінські дії в масштабах всієї організації або достатньо тривалі управлінські дії в одному з її елементів, що знаходиться в перехідному стані або схильному до зміни якості [198].
Грязьова А. Г.	Така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на попередження або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та збільшити ринкові позиції за будь-яких обставин за покладанням, в основному, на власні ресурси [24].
Поняття «Антикризове управління»	
Шпачук В. В.	Управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом всього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [276].
Жариков В. В., Жариков І. А., Євсейчев А. І.	Комплекс заходів з виводу підприємства з фінансового стану, що характеризується накопиченням збитків, простроченої кредиторської заборгованості, зменшенням ліквідності, розміру власного капіталу, погіршенням платоспроможності [88].
Кошкін В. І.	Сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника [128].
Коротков Е. М.	Управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [22].
Беляєв А. А., Коротков Е. М.	Управління комплексне, системне, в якому на перший план висувуються завдання профілактики кризи, розробки заходів щодо зниження її негативних наслідків і використання її факторів для подальшого розвитку в інтересах організації або національної економіки в цілому [31].

Продовження табл. А.4

1	2
Пилипчук В. В.	Процес впливу на об'єкт управління з метою попередження та профілактики кризи; виведення з кризи та усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства - ліквідації об'єкту [188]. Система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки [188]. Система організаційно-управлінських заходів по відношенню до окремого підприємства, що потрапило у стан кризи, що звичайно виражається у неплатоспроможності, що, у випадку її затяжного нездоланного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства [188].
Поктитан П. А.	Займається вивченням системи економічних відносин, що пов'язані з виникненням кризових явищ в процесі функціонування суб'єктів економіки [195].
Уткін Е. А.	Управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відновлення на найсучаснішій основі та власних збереженнях [243]
Лігоненко Л. О.	Спеціально, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [141].
Мінаєв Е. С., Панагушин В. П.	Під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг фінансового оздоровлення [23].
Василенко В. О.	Управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [48].
Холод З. М., Штрангрет А. М.	Система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі [254].
Большаков А. С.	Управління, в якому задіяні оперативний, тактичний, стратегічний та упереджувальний механізми діагностики, стабілізації та виводу підприємства з можливої кризи [16].
Бобильова А. З.	Складова частина стратегічного управління на всіх фазах життєвого циклу організації, метою якої є збільшення цінності (вартості) організації [37].
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації [140].
Бурій С. А., Мацеха Д. С.	Система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку організації [47].

Продовження табл. А.4

1	2
Довгань Д. А.	Ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи. Сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [80].
Захаренко Н. С.	Процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому [97].
Сапа Н. В.	Постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації [217].
Маховка В. М.	Особливий вид управління, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також на відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [148].
Кузнецов Є. С.	Система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства [133].
Гринько Т. В.	Система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення виду кризи, стадії та закономірностей її протікання, причин кризи, можливих сценаріїв розвитку, інструментів виходу з неї з метою успішного функціонування підприємства як у поточному часі, так і в майбутньому [68].
Науменко А. П., Гавриленко Т. О.	Комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту [170].
Кондратенко Н. О., Азарченкова М. К.	Комплексний складний процес, до якого входять спеціальні фінансові процедури (у тому числі і банкрутство) [80].

Додаток Б

ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ВІДОМИМИ МЕТОДИКАМИ

Таблиця Б.1

Результати коефіцієнтного аналізу господарського стану досліджених підприємств

Показник	Нормативне значення	ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»			ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»			ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»		
		2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік
Показники структури капіталу										
K _{авт}	≥ 0,5	0,63	0,50	0,33	0,10	-0,35	-1,00	0,78	0,75	0,65
K _{спів. п.в.}	≤ 1	0,59	0,98	1,97	5,77	-1,73	-0,87	0,23	0,29	0,51
K _{мвк}	≥ 1	0,18	0,21	0,32	6,58	-1,81	-0,67	0,90	1,02	1,23
K _{лев}	≤ 0,5	0,01	0,01	0,02	3,33	-2,14	-1,13	0,04	0,03	0,03
K _{спів д.к.}	наближається до 1	0,10	0,06	0,04	1,59	2,43	2,95	3,92	3,69	3,00
K _{спдв}	≤ 0,5	0,01	0,01	0,01	0,95	2,01	3,40	0,10	0,10	0,10
K _{спк}	≥ 0,5	0,02	0,01	0,01	0,37	0,55	0,57	0,14	0,10	0,06
Показники ліквідності та платоспроможності										
K _{ал}	≥ 0,2	0,004	0,001	0,001	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01
K _{тл}	≥ 0,7	0,09	0,06	0,04	0,41	0,45	0,32	3,19	2,97	2,04
K _{лп}	≥ 2,0	0,30	0,22	0,16	1,14	1,04	0,77	3,89	3,50	2,42
Показники майнового стану підприємства										
Ф _в	>>1	0,22	0,29	0,24	4,00	2,24	3,32	2,59	2,58	1,74
K _з	≤ 0,5	0,65	0,66	0,68	0,64	0,69	0,75	0,18	0,30	0,21
K _{са}	< 1	0,13	0,12	0,12	1,88	1,70	2,01	2,46	3,34	3,92
K _{звок}	> 0,25	-2,30	-3,59	-5,10	0,12	0,04	-0,30	0,74	0,71	0,59
K _{зз}	≥ 0,5	-3,34	-4,97	-6,78	0,21	0,07	-0,53	4,19	4,78	3,74
K _{рвпоз}	Збільшення	0,89	0,89	0,89	0,28	0,31	0,28	0,25	0,20	0,18
Показники прибутковості										
P _{вк}	Збільшення	-0,21	-0,27	-0,62	-0,52	0,65	-0,02	0,17	0,11	-0,02
P _п	Збільшення	-0,70	-0,53	-0,96	-0,05	-0,33	0,02	0,20	0,16	-0,04
P _к	Збільшення	-0,13	-0,14	-0,21	-0,05	-0,23	0,02	0,13	0,08	-0,01
P _{на}	Збільшення	-0,15	-0,15	-0,23	-0,15	-0,61	0,07	0,45	0,35	-0,07
P _{ок}	Збільшення	-1,21	-1,27	-1,92	-0,08	-0,36	0,03	0,18	0,11	-0,02
P _ч	Збільшення	-0,22	-0,27	-0,62	-0,95	2,05	0,29	0,11	0,11	-0,05
Показники ділової активності										
K _т	Збільшення	0,19	0,26	0,22	1,12	0,69	0,92	0,66	0,52	0,32
K _{овк}	Збільшення	0,31	0,51	0,65	11,29	-1,97	-0,92	0,84	0,69	0,49
K _{окз}	Збільшення	0,59	0,57	0,35	7,89	6,32	10,31	4,47	2,94	1,45
K _{одз}	Збільшення	5,75	8,76	8,21	4,96	2,60	3,49	1,14	0,80	0,48
K _{ооз}	Збільшення	0,22	0,29	0,24	4,00	2,24	3,32	2,59	2,58	1,74
K _{оок}	Збільшення	1,72	2,40	2,00	1,71	1,09	1,38	0,93	0,67	0,40
K _{оз}	Збільшення	2,50	3,32	2,66	2,88	1,93	2,43	5,26	4,51	2,57

Продовження табл. Б.1

Показник	Нормативне значення	ПАТ «ФЕД»			ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»			ПАТ «Завод «Ленінська кузня»		
		2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік
Показники структури капіталу										
K _{авт}	≥ 0,5	0,35	0,34	0,32	-0,32	-0,11	0,22	0,39	0,30	0,24
K _{спів. п.в.}	≤1	1,69	1,72	1,91	-1,93	-6,38	2,93	1,46	2,12	2,54
K _{мвк}	≥ 1	1,27	1,32	1,38	-1,23	-3,62	0,92	1,91	2,18	2,27
K _{лев}	≤0,5	0,13	0,18	0,24	-2,18	-4,13	0,68	0,07	0,26	0,58
K _{спів. д.к.}	наближається до 1	0,31	0,27	0,21	0,50	0,20	0,14	2,55	1,74	1,48
K _{спдв}	≤0,5	0,08	0,11	0,14	1,16	0,70	0,18	0,12	0,22	0,31
K _{спк}	≥ 0,5	0,07	0,09	0,11	0,53	0,39	0,19	0,05	0,11	0,19
Показники ліквідності та платоспроможності										
K _{ад}	≥ 0,2	0,01	0,02	0,05	0,007	0,004	0,004	0,02	0,04	0,09
K _{тл}	≥ 0,7	0,24	0,21	0,19	0,11	0,07	0,08	0,70	0,55	0,46
K _{зл}	≥ 2,0	0,75	0,77	0,72	0,63	0,56	0,31	1,31	1,03	0,89
Показники майнового стану підприємства										
Φ _в	>>1	2,41	3,09	3,25	1,61	1,93	0,89	1,99	0,10	1,27
K _з	≤0,5	0,36	0,43	0,46	0,04	0,07	0,06	0,67	0,47	0,32
K _{са}	<1	0,82	0,83	0,77	0,64	0,61	0,25	3,04	1,81	1,23
K _{звк}	>0,25	-0,33	-0,31	-0,39	-0,60	-0,77	-2,18	0,23	0,03	-0,12
K _{зз}	≥ 0,5	-0,51	-0,45	-0,55	-1,04	-1,36	-2,97	0,51	0,06	-0,25
K _{рвкз}	Збільшення	0,44	0,42	0,38	0,46	0,51	0,66	0,16	0,25	0,36
Показники прибутковості										
P _{вк}	Збільшення	0,15	0,11	0,53	0,34	-0,52	-1,15	0,07	-0,14	0,003
P _п	Збільшення	0,05	0,03	0,14	-0,15	0,06	-0,42	0,09	-1,61	0,001
P _к	Збільшення	0,05	0,04	0,17	-0,11	0,06	-0,25	0,03	-0,04	0,001
P _{шв}	Збільшення	0,10	0,07	0,30	-0,18	0,09	-0,31	0,11	-0,12	0,001
P _{ок}	Збільшення	0,12	0,08	0,38	-0,28	0,15	-1,25	0,04	-0,06	0,001
P _ч	Збільшення	0,10	0,01	0,39	0,54	-6,18	-1,16	-0,03	-0,20	-0,035
Показники ділової активності										
K _т	Збільшення	1,07	1,31	1,22	0,75	0,97	0,59	0,31	0,03	0,46
K _{овк}	Збільшення	3,01	3,81	3,86	-2,32	-9,26	2,72	0,78	0,09	1,90
K _{окз}	Збільшення	2,37	3,11	2,92	5,91	4,10	1,76	2,01	0,14	2,95
K _{одз}	Збільшення	7,68	11,34	13,79	11,87	20,42	12,78	0,79	0,08	1,99
K _{ооз}	Збільшення	2,41	3,09	3,25	1,61	1,93	0,89	1,99	0,10	1,27
K _{оок}	Збільшення	2,36	2,90	2,81	1,92	2,57	2,95	0,41	0,04	0,84
K _{оз}	Збільшення	3,66	4,20	3,96	3,42	4,55	4,02	0,90	0,09	1,75

Продовж. табл. Б.1

Показник	Нормативне значення	ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»			ПАТ «Завод Фрунзе»			ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»		
		2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік
Показники структури капіталу										
K _{авт}	≥ 0,5	0,97	0,98	0,99	0,78	0,82	0,83	-0,16	-0,18	-0,11
K _{спів. п.в.}	≤ 1	0,03	0,02	0,01	0,15	0,14	0,15	-6,68	-5,97	-9,02
K _{мвк}	≥ 1	0,99	0,99	0,99	0,44	0,51	0,65	-3,17	-2,69	-5,07
K _{лев}	≤ 0,5	0,0001	0,0003	0,0002	0,13	0,08	0,05	-0,65	-0,45	-0,79
K _{спів д.к.}	наближається до 1	2,03	6,89	15,63	1,94	1,89	2,24	0,37	0,41	0,72
K _{спдв}	≤ 0,5	0,001	0,01	0,01	0,15	0,12	0,10	0,21	0,17	0,21
K _{спк}	≥ 0,5	0,002	0,01	0,02	0,47	0,37	0,27	0,09	0,07	0,08
Показники ліквідності та платоспроможності										
K _{вл}	≥ 0,2	32,01	42,40	60,93	0,24	0,56	0,96	0,001	0,001	0,007
K _{тл}	≥ 0,7	33,58	47,43	66,96	1,25	1,59	2,25	0,20	0,18	0,28
K _{пл}	≥ 2,0	37,82	51,41	77,15	2,98	3,71	4,32	0,47	0,45	0,56
Показники майнового стану підприємства										
Ф _в	>>1	12,19	8,75	13,90	2,89	2,65	3,14	1,86	1,55	2,32
K _з	≤ 0,5	0,43	0,47	0,52	0,47	0,49	0,52	0,68	0,68	0,67
K _{са}	< 1	25,47	30,32	36,55	0,53	0,73	1,17	1,01	0,99	1,36
K _{звок}	> 0,25	0,97	0,98	0,99	0,66	0,73	0,77	-1,11	-1,22	-0,78
K _{зз}	≥ 0,5	8,78	12,66	7,47	1,14	1,32	1,67	-2,58	-2,85	-2,12
K _{рвпоз}	Збільшення	0,04	0,03	0,03	0,58	0,52	0,42	0,39	0,40	0,35
Показники прибутковості										
P _{вк}	Збільшення	0,03	0,01	0,05	0,08	0,17	0,22	0,21	0,36	-0,62
P _п	Збільшення	0,06	0,05	0,13	0,04	0,10	0,14	-0,05	-0,11	0,09
P _к	Збільшення	0,03	0,01	0,05	0,07	0,14	0,18	-0,03	-0,07	0,07
P _{на}	Збільшення	0,78	0,42	1,73	0,10	0,24	0,40	-0,07	-0,13	0,17
P _{ок}	Збільшення	0,03	0,01	0,05	0,19	0,33	0,34	-0,07	-0,13	0,12
P _ч	Збільшення	0,15	0,12	0,11	0,05	0,11	0,16	0,43	0,49	-0,71
Показники ділової активності										
K _т	Збільшення	0,46	0,28	0,36	1,68	1,38	1,32	0,73	0,62	0,80
K _{овк}	Збільшення	0,47	0,28	0,37	2,15	1,69	1,60	-4,59	-3,39	-7,09
K _{окз}	Збільшення	23,26	20,20	74,60	27,96	22,34	18,47	1,27	1,27	2,10
K _{одз}	Збільшення	11,45	2,93	4,77	14,43	11,81	8,23	3,40	3,12	2,90
K _{ооз}	Збільшення	12,19	8,75	13,90	2,89	2,65	3,14	1,86	1,55	2,32
K _{оок}	Збільшення	0,48	0,29	0,37	4,88	3,28	2,45	1,45	1,26	1,40
K _{оз}	Збільшення	4,29	3,70	2,82	8,40	5,95	5,33	3,37	2,95	3,80

Таблиця Б.2

**Результати визначення господарського стану досліджених підприємств із застосуванням моделей
діагностики банкрутства**

Показник	Нормативне значення	ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»			ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»			ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»		
		2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік
Двофакторна модель Альтмана	Z < 0 - імовірність банкрутства низька, Z > 0 - імовірність банкрутства висока	-0,273	-0,165	-0,046	-0,303	-0,086	0,427	-3,691	-3,440	-2,373
Модель Тафлера	T < 0,25 - критичне значення, T > 0,3 - непогані перспективи, T < 0,2 - імовірність банкрутства висока	-0,062	-0,041	0,175	0,278	0,045	0,347	0,943	0,432	0,407
Модель Ліса	< 0,037 - імовірність банкрутства висока	-0,086	-0,062	-0,039	0,031	-0,015	-0,029	0,097	0,095	0,080
Модель Спрінгейта	Z < 0,862 - стан підприємства кризовий	-0,852	-1,111	-0,481	0,083	-0,805	0,160	1,654	0,519	0,610
Модель Creditmen	Z = 100 - фінансова ситуація нормальна; Z > 100 - гарна; Z < 100 - викликає тривогу	214,808	277,284	255,589	149,739	74,923	89,716	191,809	161,772	93,629
Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства	R < 0 імовірність банкрутства 90...100%, 0 < R < 0,18 - 60...80%; 0,18 < R < 0,32 - 35...50%, 0,32 < R < 0,42 - 15...20%, R > 0,42 - до 10%	0,461	0,436	0,032	4,525	6,799	5,725	6,184	6,693	6,585
Модель Сайфуліна Р.С. та Кадикова Г.Г.	R < 1 - підприємство у кризовому стані	-6,514	-9,518	-13,111	11,889	-1,924	-1,912	9,705	10,703	8,233
Модель О. Терещенко	Z < 0 - підприємство напівбанкрут, 0 < Z < 1 - загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію, 1 < Z < 2 - фінансова стійкість порушена, Z > 2 - підприємство фінансово стійке	-4,585	-3,746	-6,614	-1,046	-11,996	-4,134	2,033	2,164	-0,407
Модель А. Матвійчука	Z > 1,104 - низька імовірність банкрутства	1,264	0,825	0,407	2,731	1,432	2,390	3,895	3,060	1,781

Продовження табл. Б.2

Показник	Нормативне значення	ПАТ «ФЕД»			ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»			ПАТ «Завод «Ленінська кузня»		
		2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік
Двофакторна модель Альтмана	$Z < 0$ - імовірність банкрутства низька, $Z > 0$ - імовірність банкрутства висока	-0,275	-0,238	-0,200	0,262	0,172	-0,016	-0,793	-0,566	-0,446
Модель Тафлера	$T < 0,25$ - критичне значення, $T > 0,3$ - непогані перспективи, $T < 0,2$ - імовірність банкрутства висока	0,422	0,590	0,388	0,120	0,064	0,242	0,304	0,228	0,279
Модель Ліса	$< 0,037$ - імовірність банкрутства висока	0,053	0,051	0,060	-0,004	0,022	-0,009	0,050	0,035	0,031
Модель Спрінгейта	$Z < 0,862$ - стан підприємства кризовий	0,518	1,240	0,314	-0,665	-1,231	-0,214	0,258	-0,012	0,116
Модель Creditmen	$Z = 100$ - фінансова ситуація нормальна; $Z > 100$ - гарна; $Z < 100$ - викликає тривогу	230,531	304,324	334,318	297,785	490,403	352,985	50,029	15,320	83,655
Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства	$R < 0$ імовірність банкрутства 90...100%, $0 < R < 0,18$ - 60...80%; $0,18 < R < 0,32$ - 35...50%, $0,32 < R < 0,42$ - 15...20%, $R > 0,42$ - до 10%	3,987	3,889	4,238	3,712	-2,604	0,379	6,275	4,993	4,594
Модель Сайфуліна Р.С. та Кадикова Г.Г.	$R < 1$ - підприємство у кризовому стані	2,162	3,102	2,956	-4,384	-11,699	-3,248	1,955	-0,269	1,519
Модель О. Терещенко	$Z < 0$ - підприємство напівбанкрут, $0 < Z < 1$ - загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію, $1 < Z < 2$ - фінансова стійкість порушена, $Z > 2$ - підприємство фінансово стійке	0,867	0,515	2,072	-2,633	10,127	-4,376	0,155	-8,373	0,211
Модель А. Матвійчука	$Z > 1,104$ - низька імовірність банкрутства	1,159	1,380	1,284	1,289	0,605	0,763	1,064	-0,311	1,093

Продовження табл. Б.2

Показник	Нормативне значення	ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»			ПАТ «Завод Фрунзе»			ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»		
		2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік	2013 рік	2104 рік	2015 рік
Двофакторна модель Альтмана	$Z < 0$ - імовірність банкрутства низька, $Z > 0$ - імовірність банкрутства висока	-36,428	-51,293	-72,264	-1,600	-1,986	-2,703	0,065	0,102	-0,041
Модель Тафлера	$T < 0,25$ - критичне значення, $T > 0,3$ - непогані перспективи, $T < 0,2$ - імовірність банкрутства висока	8,833	10,584	9,924	0,734	1,484	0,646	0,338	0,392	0,380
Модель Ліса	$< 0,037$ - імовірність банкрутства висока	0,156	0,169	0,198	0,073	0,088	0,101	0,008	0,002	0,026
Модель Спрінгейта	$Z < 0,862$ - стан підприємства кризовий	6,508	6,440	1,135	1,363	2,659	0,957	-0,463	-0,072	-0,140
Модель Creditmen	$Z = 100$ - фінансова ситуація нормальна; $Z > 100$ - гарна; $Z < 100$ - викликає тривогу	2057,88	2469,91	3595,20	527,002	458,618	391,834	129,094	107,865	118,229
Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства	$R < 0$ імовірність банкрутства 90...100%, $0 < R < 0,18$ - 60...80%; $0,18 < R < 0,32$ - 35...50%, $0,32 < R < 0,42$ - 15...20%, $R > 0,42$ - до 10%	8,460	8,530	8,458	3,076	3,811	4,874	4,631	4,631	4,217
Модель Сайфуліна Р.С. та Кадикова Г.Г.	$R < 1$ - підприємство у кризовому стані	21,933	30,884	23,129	4,876	4,835	5,499	-9,658	-9,035	-11,179
Модель О. Терещенко	$Z < 0$ - підприємство напівбанкрут, $0 < Z < 1$ - загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію, $1 < Z < 2$ - фінансова стійкість порушена, $Z > 2$ - підприємство фінансово стійке	5,897	8,611	15,693	1,327	3,372	3,382	-0,913	-1,395	1,554
Модель А. Матвійчука	$Z > 1,104$ - низька імовірність банкрутства	33,886	42,388	75,183	10,130	9,238	8,461	0,033	0,070	0,181

Таблиця Б.3

Результати визначення господарського стану досліджених підприємств із застосуванням Методики Шеремета А. Д.

Показник	Значення показника			Стан підприємства
	2013 рік	2104 рік	2015 рік	
1	2	3	4	5
ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»				
Запаси	2171	2001,5	1873,5	
Чистий оборотний капітал	-7258,5	-9947,5	-12696	
Короткострокові кредити банків	234	42	0	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	-9195,5	-11907	-14569,5	
Тимчасово вільні джерела коштів	0	0	0	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	-9195,5	-11907	-14569,5	Кризовий
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»				
Запаси	56123,5	41630	39299	
Чистий оборотний капітал	11649,5	3120,5	-20910	
Короткострокові кредити банків	9550	2253	938	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	-34924	-36256,5	-59271	
Тимчасово вільні джерела коштів	5744	5744	5744	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	-29180	-30512,5	-53527	Кризовий
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»				
Запаси	104412,5	111612,5	155508	
Чистий оборотний капітал	437984,5	534897,5	582693,5	
Короткострокові кредити банків	21621	30588	110766	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	355193	453873	537951,5	Абсолютно стійкий
Тимчасово вільні джерела коштів	8102,5	16926	17425	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	363295,5	470799	555376,5	
ПАТ «ФЕД»				
Запаси	104185,5	120706	160277	
Чистий оборотний капітал	-53082	-53758,5	-88257	
Короткострокові кредити банків	0	0	0	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	-157268	-174465	-248534	
Тимчасово вільні джерела коштів	3558	3558	3558	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	-153710	-170907	-244976	Кризовий
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»				
Запаси	158706,5	147986	127836	
Чистий оборотний капітал	-168955,5	-202645,5	-379705	
Короткострокові кредити банків	0	0	22964	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	-327662	-350631,5	-484577	
Тимчасово вільні джерела коштів	0	0	0	

1	2	3	4	5
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	-327662	-350631,5	-484577	Кризовий
ПАТ «Завод «Ленінська кузня»				
Запаси	148252	168650	173618	
Чистий оборотний капітал	76016,5	9709	-43629	
Короткострокові кредити банків	94309	65167,5	22084	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	22073,5	-93773,5	-195163	
Тимчасово вільні джерела коштів	1346	1346	1346	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	23419,5	-92427,5	-193817	Кризовий
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»				
Запаси	18001,5	14481,5	27666	
Чистий оборотний капітал	158081	183407,5	206744	
Короткострокові кредити банків	0	0	0	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	140079,5	168926	179078	Абсолютно стійкий
Тимчасово вільні джерела коштів	555	555	555	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	140634,5	169481	179633	
ПАТ «Завод Фрунзе»				
Запаси	52828,5	66891	85010	
Чистий оборотний капітал	60461	88588,5	141924	
Короткострокові кредити банків	10553	11027,5	12098	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	18185,5	32725	69012	Абсолютно стійкий
Тимчасово вільні джерела коштів	5391,5	10118	10118	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	23577	42843	79130	
ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»				
Запаси	10154	9228,5	10719,5	
Чистий оборотний капітал	-26159	-26335,5	-22706	
Короткострокові кредити банків	0	0	0	
Достатність чистого оборотного капіталу та короткострокових кредитів банків для формування запасів	-36313	-35564	-33425,5	
Тимчасово вільні джерела коштів	0	0	0	
Достатність чистого оборотного капіталу, короткострокових кредитів банків та тимчасово вільних джерел коштів для формування запасів	-36313	-35564	-33425,5	Кризовий

ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РОЗРОБЛЕНОЮ МЕТОДИКОЮ

Таблиця В.1

Оцінка кризового стану підприємств за розробленою методикою

Показник	Ваговий коефіцієнт показника	ПАТ «Черкаський автобус»			ПАТ «Черкаський приладобудівний завод»			ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Смілянський електромеханічний завод»			ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»			ПАТ «ФЕД»		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Оцінка кризових явищ у маркетинговій діяльності підприємства																
Якість маркетингової інформації, якою оперує підприємство	0,11	2	1	1	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	1
Організація роботи спеціалістів з маркетингу	0,07	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	2	1	1	1
Планування маркетингової діяльності	0,06	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	3	2	1	1
Орієнтація на споживачів	0,1	3	2	2	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	2
Основні цінності підприємства	0,11	2	2	2	4	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2
Місія підприємства	0,12	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Місце підприємства на ринку	0,13	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2
Співвідношення ціна-якість продукції	0,12	1	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1
Реклама	0,1	2	2	1	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2
Імідж підприємства	0,08	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2
Показник кризових явищ у маркетинговій діяльності підприємства		2,11	1,71	1,61	3,08	2,88	3,36	3,37	3,42	3,36	2,21	2	2,15	1,91	1,85	1,64

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Оцінка кризових явищ у постачанні																
Наявність сталого переліку постачальників сировини та матеріалів	0,083	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3
Порушення графіку постачання	0,079	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Рівень та гарантія якості товарів, що постачаються	0,084	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
Прийнятність цін на товари, що постачаються	0,079	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
Система лояльності	0,07	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,075	1	1	1	3	3	4	3	4	1	4	4	4	2	1	3
Система матеріально-технічного забезпечення	0,069	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,076	1	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,07	1	3	3	4	4	4	2	2	3	1	1	1	3	3	3
Рівень сервісу постачальників	0,075	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
Переважаюча форма розрахунків з постачальниками	0,079	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Зобов'язання постачальників	0,081	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
Якість виконання договірних зобов'язань	0,08	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2
Показник кризових явищ у постачанні		2,068	2,446	2,447	2,973	2,91	3,14	2,92	2,83	2,60	2,46	2,85	2,76	2,44	2,53	2,52
Оцінка кризових явищ у виробничій діяльності підприємства																
Коефіцієнт зносу	0,075	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2
Частка активної частини основних засобів	0,055	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Коефіцієнт відновлення основних фондів	0,06	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	1	1
Продуктивність праці	0,065	1	1	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	1
Фондовіддача	0,066	1	1	3	2	1	3	3	4	1	3	3	2	1	1	2
Фондоозброєність	0,055	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,049	1	1	1	4	4	4	3	4	4	1	1	1	4	4	4
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,05	1	2	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,051	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	3	3	3	4
Впровадження нових технологій у виробництво	0,075	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
Випуск нових видів продукції	0,07	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Диверсифікація видів діяльності	0,065	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	1	1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,063	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2
Модернізація організаційної структури	0,065	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2
Характеристика продукції підприємства	0,07	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	2
Підвищення кваліфікації персоналу	0,066	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Показник кризових явищ у виробничій діяльності підприємства		2,02	1,82	2,10	2,74	2,81	2,88	3,07	3,13	3,02	2,32	2,43	2,06	2,11	1,99	1,98
Оцінка кризових явищ у збутовій діяльності																
Відповідність ціни якості продукції	0,08	2	1	1	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	1	1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,07	1	1	3	3	1	3	3	4	1	2	4	4	1	1	1
Асортимент продукції	0,073	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Виручка від реалізації продукції	0,076	1	1	3	2	1	3	3	4	1	3	3	3	1	1	1
Рентабельність витрат на збут	0,078	2	2	1	4	4	4	3	3	4	2	3	4	2	2	1
Стимулювання працівників зі збуту	0,08	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Канали розподілу	0,079	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Розподіл функцій між учасниками каналів розподілу	0,076	1	1	1	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	2	1
Наявність постійних споживачів продукції	0,081	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2
Положення підприємства на ринку	0,082	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Цінова політика підприємства	0,076	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Виконання плану зі збуту продукції	0,073	2	2	1	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1
Зворотній зв'язок зі споживачами	0,076	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2
Показник кризових явищ у збутовій діяльності та проведенні розрахунків		1,93	1,62	1,68	2,85	2,48	2,77	3,15	2,99	2,48	2,08	2,21	2,36	1,94	1,78	1,47
Оцінка кризових явищ у фінансах підприємства																
Коефіцієнт автономії	0,07	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,055	1	1	1	4	4	4	1	4	4	2	2	1	1	1	1
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,05	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,065	2	3	3	4	4	4	3	3	4	1	1	1	4	4	4

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Коефіцієнт співвідношення дебіторської кредиторської заборгованостей та	0,06	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,055	2	3	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4
Рентабельність продаж	0,055	2	4	1	4	4	4	4	4	1	2	3	4	3	3	1
Рентабельність власного капіталу	0,06	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	1
Рентабельність всього капіталу	0,04	3	4	1	4	4	4	4	4	1	3	3	4	3	3	1
Чиста рентабельність	0,065	2	4	1	4	4	4	4	4	1	2	2	4	3	3	1
Коефіцієнт трансформації	0,04	2	1	4	1	1	4	2	4	1	3	4	4	2	1	4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,055	1	1	4	2	1	1	3	4	4	3	4	4	2	1	2
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,05	2	1	4	1	1	3	2	4	1	4	4	4	2	1	3
Залучення інвестицій шляхом випуску акцій	0,04	2	2	2	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4
Наявність контрольного пакету акцій	0,06	1	1	1	2	2	2	4	4	4	1	1	1	1	1	1
Наявність значного пакету акцій у посадових осіб підприємства	0,055	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4
Залучення інвестицій	0,065	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Залучення іноземних інвестицій	0,06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Показник кризових явищ у фінансах підприємства		2,36	2,73	2,39	3,05	3,06	3,35	3,05	3,43	2,75	2,93	3,08	3,31	2,94	2,85	2,69
Інтегральний показник оцінки кризового стану підприємства		2,09	2,02	2,01	2,94	2,82	3,09	3,11	3,15	2,82	2,38	2,48	2,49	2,24	2,16	2,00

Продовження табл. В.1

Показник	Ваговий коефіцієнт показника	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»			ПАТ «Завод «Ленінська кузня»			ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»			ПАТ «Завод Фрунзе»			ПАТ «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш»		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Оцінка кризових явищ у маркетинговій діяльності підприємства																
Якість маркетингової інформації, якою оперує підприємство	0,11	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	3	3	2
Організація роботи спеціалістів з маркетингу	0,07	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	3	3	3
Планування маркетингової діяльності	0,06	3	3	4	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3
Орієнтація на споживачів	0,1	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3
Основні цінності підприємства	0,11	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3
Місія підприємства	0,12	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3
Місце підприємства на ринку	0,13	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	4	4	4
Співвідношення ціна-якості продукції	0,12	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3
Реклама	0,1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3
Імідж підприємства	0,08	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3
Показник кризових явищ у маркетинговій діяльності підприємства		2,82	2,92	3,1	2,61	2,45	2,45	2,18	2,07	1,73	1,33	1,1	1	3,13	3,13	3,02
Оцінка кризових явищ у постачанні																
Наявність сталого переліку постачальників сировини та матеріалів	0,083	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	4	4
Порушення графіку постачання	0,079	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3
Рівень та гарантія якості товарів, що постачаються	0,084	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Прийнятність цін на товари, що постачаються	0,079	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	3
Система лояльності	0,07	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,075	4	4	4	2	4	1	1	3	1	3	3	4	3	3	4
Система матеріально-технічного забезпечення	0,069	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,076	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,07	3	4	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3
Рівень сервісу постачальників	0,075	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Переважаюча форма розрахунків з постачальниками	0,079	3	4	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3
Зобов'язання постачальників	0,081	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3
Якість виконання договірних зобов'язань	0,08	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4
Показник кризових явищ у постачанні		2,91	3,22	3,05	2,78	2,92	2,62	1,78	1,85	1,62	1,69	1,62	1,38	3,00	3,08	3,31
Оцінка кризових явищ у виробничій діяльності підприємства																
Коефіцієнт зносу	0,075	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Частка активної частини основних засобів	0,055	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Коефіцієнт відновлення основних фондів	0,06	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	4	4
Продуктивність праці	0,065	4	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	4	3
Фондовіддача	0,066	3	1	4	2	4	1	2	4	1	2	3	1	3	4	1
Фондоозброєність	0,055	4	4	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,049	4	4	4	2	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,05	4	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,051	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	4	4	2	2	4
Впровадження нових технологій у виробництво	0,075	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	4	4
Випуск нових видів продукції	0,07	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3
Диверсифікація видів діяльності	0,065	3	3	3	1	1	1	3	3	2	3	3	2	4	4	4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,063	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	4
Модернізація організаційної структури	0,065	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	4	4	4
Характеристика продукції підприємства	0,07	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	4	4
Підвищення кваліфікації персоналу	0,066	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3
Показник кризових явищ у виробничій діяльності підприємства		3,01	2,90	2,74	2,18	2,50	2,16	2,15	2,33	1,91	1,84	1,74	1,46	3,25	3,58	3,42
Оцінка кризових явищ у збутовій діяльності																
Відповідність ціни якості продукції	0,08	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,07	3	1	4	3	4	1	2	4	1	2	4	4	2	2	1
Асортимент продукції	0,073	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4
Виручка від реалізації продукції	0,076	3	1	3	2	2	1	3	4	1	2	3	2	2	2	1
Рентабельність витрат на збут	0,078	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3
Стимулювання працівників зі збуту	0,08	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	4	4
Канали розподілу	0,079	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Розподіл функцій між учасниками каналів розподілу	0,076	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3
Наявність постійних споживачів продукції	0,081	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4
Положення підприємства на ринку	0,082	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	4	4	4
Цінова політика підприємства	0,076	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4	3
Виконання плану зі збуту продукції	0,073	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3
Зворотній зв'язок зі споживачами	0,076	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4	4
Показник кризових явищ у збутовій діяльності та проведенні розрахунків		2,84	2,63	2,99	2,31	2,30	2,02	2,00	2,06	1,63	1,38	1,67	1,37	3,08	3,32	3,10
Оцінка кризових явищ у фінансах підприємства																
Коефіцієнт автономії	0,07	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	1	1	4	4	4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,055	4	4	2	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,05	4	4	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,065	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4
Коефіцієнт співвідношення дебіторської кредиторської заборгованостей	0,06	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,055	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
Рентабельність продаж	0,055	4	1	4	3	4	1	2	3	1	2	1	2	4	4	1
Рентабельність власного капіталу	0,06	4	1	4	4	4	1	3	3	2	2	2	2	4	4	1
Рентабельність всього капіталу	0,04	4	1	4	4	4	1	3	3	1	1	1	1	4	4	1
Чиста рентабельність	0,065	4	1	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	4	4	1

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Коефіцієнт трансформації	0,04	2	1	4	2	4	1	2	4	1	4	4	4	3	4	1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,055	3	4	1	3	4	1	3	4	1	2	1	4	3	4	1
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,05	2	3	1	2	4	1	2	4	1	2	1	4	2	3	2
Залучення інвестицій шляхом випуску акцій	0,04	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Наявність контрольного пакету акцій	0,06	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наявність значного пакету акцій у посадових осіб підприємства	0,055	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Залучення інвестицій	0,065	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Залучення іноземних інвестицій	0,06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
Показник кризових явищ у фінансах підприємства		3,31	2,83	3,11	3,03	3,36	2,57	2,53	2,88	2,20	2,54	2,25	2,68	3,46	3,60	2,49
Інтегральний показник оцінки кризового стану підприємства		2,97	2,89	2,99	2,56	2,68	2,35	2,11	2,21	1,80	1,71	1,63	1,49	3,18	3,33	3,05